



UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

EDNA CRISTINA ROCHA RODRIGUES

MINHO, 2014

EDNA CRISTINA ROCHA RODRIGUES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Relatório de Estágio
Profissional para o
cumprimento dos requisitos
necessários a obtenção do grau
de Licenciatura em Gestão
Hoteleira e Turismo da
Universidade do Mindelo.

Orientador: Mestre Henrique João Rego

Mindelo, 2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a minha avó e meus irmãos, pelo voto de confiança e apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso escolar. Todo esse caminho não teria sido percorrido sem a vossa constante ajuda para que tudo desse certo. Devo-vos todo o meu sucesso. Um sincero Obrigado!

Ao meu orientador, Mestre João Henrique Rego, pela disponibilidade, saber e conhecimento transmitidos ao longo desses anos e na execução deste trabalho.

Ao *Resort* Hotel Foya Branca, pela disponibilidade de realização do estágio profissional na organização e a todos os colaboradores.

A todas as empresas e seus colaboradores onde fui acolhida para a realização de estágios.

A todos os meus amigos e colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram de forma positiva em todo o meu percurso académico. Não mencionarei nomes, pois são muitos e sabem o quão são importantes para mim e o quanto lhes sou grata.

A Universidade do Mindelo e a todos os professores que contribuíram para que eu chegasse até aqui, e a todos aqueles que não mencionei aqui, mas que em algum momento tiveram uma palavra amiga.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	3
Resumo.....	8
ABSTRACT	9
Introdução.....	10
Objetivos	11
PARTE I - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	12
1.1 O departamento de F&B	15
1.2. Planeamento e Gestão de Eventos	20
1.3. Gestão de Recursos Humanos e Materiais	23
1.4. Gestão Comercial	29
1.5. <i>Marketing</i> no Departamento de F&B	38
1.6. Relação do F&B com Outras Áreas do Hotel	39
1.7. Cozinha	41
1.8. Normas HACCP, sua aplicação prática	52
1.9. Restaurante	57
1.10. Bar	68
1.11. Controlo Das Despesas no F&B	69
1.12. Compras	75
1.13. Economato	85
PARTE II – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	92
2.1. Metodologia	92
2.2.Fundamentação teórica	93
2.3. Caracterização Científica do Departamento de F&B.....	94
2.4.Tarefas realizadas ao longo do estágio	97
PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA	100
3.1. Áreas de identificação com o curso	100
3.2. Dificuldades encontradas	100
3.3. Recomendações e sugestões	100
Conclusão	102
Referencias Bibliográficas	103
Anexos	105

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Organograma Funcional do <i>Resort</i> Hotel Foya Branca	12
Ilustração 2: Organograma Funcional do Departamento de F&B	13
Ilustração 3: Organograma Funcional da Cozinha	42
Ilustração 4: Organograma Funcional do Restaurante	54
Ilustração 5: Organograma Funcional do Bar	65
Ilustração 6: Organograma Funcional do Economato.....	81

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro de Recursos Humanos do Departamento de F&B	27
Tabela 2: Código de Cores	51
Tabela 3: Exemplificação de um caso prático	68
Tabela 4: Análise da Popularidade e da Rentabilidade	68
Tabela 5: Principais Fornecedores do <i>Resort</i> Hotel Foya Branca	75

Índice de Fórmulas

Fórmula 1: Receita Total.....	67
Fórmula 2: Rácios	67
Fórmula 3: Índice de Popularidade.....	69
Fórmula 4: Índice de Rentabilidade	70
Fórmula 5: Stock Mínimo	84
Fórmula 6: Rotação Produtos	85
Fórmula 7: Existência	87
Fórmula 8: Consumo.....	87
Fórmula 9: Diferença de Inventários.....	87

Abreviaturas e Siglas

Dep.= Departamento

Restaur.= Restaurante

Transp.= Transporte

Escrit.= Escritório

M.C= Margem de Contribuição

I.R= Índice de Rentabilidade

I.P= Índice de Popularidade

Séc.= Século

Uni.=unidade

Quant.=Quantidade

Q.=Quantidade

P.= Preço

Marg.= Margem

Contrib.= Contribuição

Rentab.= Rentabilidade

F&B= *Food and Beverage*

A&B= Alimentos e Bebidas

INPS= Instituto Nacional de Previdência Social

SOAT= Seguro Obrigatório contra Acidentes de Trabalho

NIF= Número de Identificação Social

AIDA=Atenção, Interesse, Desejo, Acção

AIDAS= Atenção, Interesse, Desejo, Acção, Satisfação

TO= Tour Operatours

AV= Agencias de Viagem

TACV= Transportadora Aérea de Cabo Verde

HACCP= *Hazard Analysis and Critical Control Points*

APPCC= Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo

NASA= *National Aeronautics and Space Administration*

U.S=*United State*

PCC= Pontos Críticos de Controlo

ISO= *International Organization for Standardization*

IVA= Imposto sobre o Valor Acrescentado

FIFO= *First In First Out*

LIFO= *Last In First Out*

ABC= *Activity Based Costing*

OBS. = Observação

Resumo

Este trabalho tem por base o relatório referente a três meses de estágio profissional no Resort Hotel Foya Branca, em específico no departamento de Food & Beverage (F&B), e com uma carga horária de 480h.

O objectivo é apresentar um dos mais importantes e complexos departamentos de um hotel, o de F&B, tendo sido utilizadas pesquisas bibliográficas, apostilas e motor de busca na Internet.

O estágio abrangeu as áreas de bar, restaurante, economato e cozinha, tendo permitido conhecer as práticas de planeamento e gestão de eventos, gestão e administração dos recursos humanos, controlo de vendas e também as políticas comerciais e de marketing do departamento de F&B.

O F&B é um dos departamentos mais complexos de uma unidade hoteleira, tanto do ponto de vista da sua estrutura física, quanto da sua organização, e constitui um elemento ainda muito sensível dada a sua interferência e dependência das áreas que a integram como a cozinha, compras, economato e restaurante/*snack-bar* e que, apesar de implicar custos elevados, pode gerar cerca de 40% das receitas de um hotel.

Palavras-chave: Unidade Hoteleira, F&B, Gestão, Controlo, Políticas Comerciais, Marketing.

ABSTRACT

This work is based on a report referring to a three-month professional training at the Resort Hotel Foya Branca, specifically at the Food & Beverage (F&B) Department, with a working load of 480 hours.

The main goal is to make a presentation on one of the most important and complex hotel departments, the F&B, for which bibliographic research, apostilles and Internet search engines were used.

The training involved the areas of bar, restaurant, stewardship and kitchen, providing the opportunity to become familiar with the practical aspects of planning and management of events, management and administration of human resources, sales control as well as commercial and marketing policies of the F & B department.

The F&B is one of the most complex departments of a hotel, due both to its physical structure and its organization, and is still a very sensitive element having in mind the interference and dependence of areas including the kitchen, purchase, stewardship, restaurant and snack-bar, and the fact that, despite implying very high costs, this department can generate about 40% of all income in a hotel unit.

Key words: Hotel Unit, F&B, Management, Control, Commercial Policies, Marketing.

Introdução

O desenvolvimento dos meios de hospedagem iniciou há muito tempo, devido à necessidade de abrigo durante viagens.

Os meios de hospedagem são empreendimentos que prestam serviços, - quando vendem apartamentos, serviços de lavanderia, etc. -, transformam matérias-primas em produtos - como é o caso do setor de F&B – Alimentos e Bebidas -, e revendem produtos que não foram transformados no estabelecimento, como refrigerantes, chocolates, dentre outros, exercendo uma atividade comercial (BOEGER, YAMASHITA, 2005).

Este trabalho tem por base o relato de três meses de estágio profissional no Resort Hotel Foya Branca, localizado em São Pedro, São Vicente, no período compreendido entre 01 de Abril e 01 de junho de 2013, com a duração de 480 horas.

Assim para além do ajustamento da teoria a prática, o referido estágio tem como principal finalidade capacitar o formando atribuindo competências que lhe possibilitem uma aceitação/adaptação suave e imediata no ambiente laboral.

O presente relatório é constituído por três partes, a primeira refere-se a apresentação da entidade acolhedora, abrangendo as áreas de Cozinha, Restaurante/bar, Compras e Economato, Planeamento e Gestão de Eventos, Gestão de Recursos Humanos e Materiais, a segunda enfatiza as actividades desenvolvidas ao longo do estágio em cada uma das áreas referidas anteriormente e por fim a apreciação crítica do trabalho.

O departamento de F&B é o mais complexo dentro da estrutura organizacional e funcional do empreendimento hoteleiro, contemplando áreas como restaurante, cozinha, bar economato e compras, dependendo do tamanho da estrutura física e dos serviços oferecidos aos clientes.

O setor de restauração (conhecido também como F&B) constitui peça fundamental para o funcionamento de um hotel e é, geralmente, entendido como o setor de organização mais complexa dentro deste tipo de empreendimento. Ali, a exigência de mão-de-obra qualificada e especializada é maior, e seu custo é cerca de 2,5 vezes mais alto do que nos outros setores do negócio (CASTELLI, 2006).

Objetivos

Objetivo geral:

Adquirir competências e valências acerca da gestão e da administração do departamento de F&B, de modo a proporcionar ao formando, uma bagagem suficiente que seja capaz de enfrentar os desafios e obstáculos do mundo laboral.

Objetivos Específicos:

- Reconhecer a complexidade e a funcionalidade do departamento;
- Facultar ao formando uma correlação teórica prática contínua, conferindo-lhe valências de cariz operativo;
- Aplicar as melhores formas de controlo inerentes ao departamento;
- Planear diferentes tipos de serviços em função da demanda;
- Desenvolver capacidades que permitam resolver problemas futuros de carácter operacional ao nível de qualquer ambiente laboral.

Justificativa

Este relatório de estágio profissional justifica-se pela vontade de aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos sobre o departamento de F&B.

A escolha do estágio profissional no referido departamento deveu-se, em primeiro lugar ao interesse pessoal da autora por esta área específica do hotel e em segundo lugar, a importância que este tem dentro de um hotel constituindo um desafio para o profissional desta área. A gestão do departamento de F&B (Alimentos e Bebidas) é uma tarefa complexa e difícil, pois os desafios que vão surgindo são notáveis e variados. Cabe ao gestor garantir o bom funcionamento do estabelecimento e assegurar lucro conveniente.

PARTE I - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

Foya Branca Resort Hotel fica situado na baía de São Pedro, mais concretamente na praia de Santo André, á 10 km da cidade do Mindelo. É um complexo turístico de 30.000 metros quadrados, perfeitamente integrado no ambiente que o rodeia.

Foi construído em 01 de Janeiro de 1999, sendo uma sociedade por quotas, com cerca de 30 sócios, possuindo atualmente um capital social de 750.000 contos.

O *resort* dispõe de setenta e quatro unidades de alojamentos, estruturadas em dezasseis *juniores suites* com quatro quartos triplos e doze quartos duplos, seis vilas de dois, três e quatro quartos com *Kitchenette*. Também possui cinquenta e dois Standards sendo eles sete com *Landview*, e quarenta e cinco com *Seaview*. Os alojamentos de *Landview* dispõem de sete camas de casal, os *Seaview* tem nove camas de casal e trinta e seis *twins*. O hotel dispõe ainda de três quartos adaptados para os deficientes. Todas as unidades estão equipadas com cofres, telefones, mini bares, T.V., sistema de alarmes nas casas de banho, detetores de fumo, secadores de cabelo, casas de banho com duche, água quente e fria. Todos os quartos têm ar condicionado excepto as vilas que possuem ventiladores. Relativamente aos quartos com ar condicionado as portas são abertas através de um cartão e depois de aberta é introduzida no *eco-ship* e todos os equipamentos ligam automaticamente.

O *resort* dispõe ainda de um restaurante, dois bares, um snack-bar e duas cozinhas equipadas com equipamentos industriais de boa qualidade.

Os hóspedes podem desfrutar de três piscinas de água doce, sendo uma para crianças, um ginásio, um campo de ténis e um parque infantil.

O *resort* hotel assegura o transporte de e para a cidade do Mindelo e, também oferece o serviço de *rent-a-car*, *rent-a-bike* e excursões.

Também oferece um serviço de rodízio aos Sábados com música ao vivo e aos domingos self-service ao almoço, com piscina incluída.

Tipo de empresa

O Foya Branca - Indústria Hoteleira e Investimentos, Limitada., sociedade por quotas, constituída a 01 de Janeiro de 1999, matriculada na conservatória dos Registos da Região de 1ª Classe de São Vicente, sob o nº 638, tem como objecto social, a exploração da indústria turística e hoteleira, desportos em geral, nomeadamente,

hípicos, náuticos, *rent-a-car*, estabelecimentos de talassoterapia, agências de viagens e turismo e demais actividades complementares e afins; atividade de comércio de importação, exportação, venda por grosso e a retalho; a construção, transformação e a compra e venda, exploração e gerência de imóveis, quer por conta própria, quer por conta de terceiros.

Capital social

O capital social inicialmente de 565.474.750\$00 (quinhentos e sessenta e cinco milhões, quatrocentos e setenta e quatro mil, setecentos e cinquenta escudos) passou para 619.551.750\$00 (seiscentos e dezanove milhões, quinhentos e cinquenta e um mil, setecentos e cinquenta escudos), aumento de 54.077.000\$00 (cinquenta e quatro milhões, setenta e sete mil escudos), por entrada em dinheiro e conversão de créditos pelos sócios e novos sócios a 18 de Fevereiro de 2009.

Estrutura acionista

A sociedade é constituída por 35 (trinta e cinco) sócios, sendo a Clínica de Santa Luzia, sócio com o maior número de ações (40,6%), ou seja, 251.533.974\$00 e o sócio com o menor número de ações o Sr. António Jorge Andrade Gouveia Brazão detentor de (0.17%), um valor de 1.102.000\$00.

A sociedade é administrada e representada atualmente por dois sócios-gerentes, Jorge Miguel Lamartine Dias Monteiro e Joaquim Paulo do Nascimento Sabido, os gerentes devem ser eleitos de três em três anos.

Visão

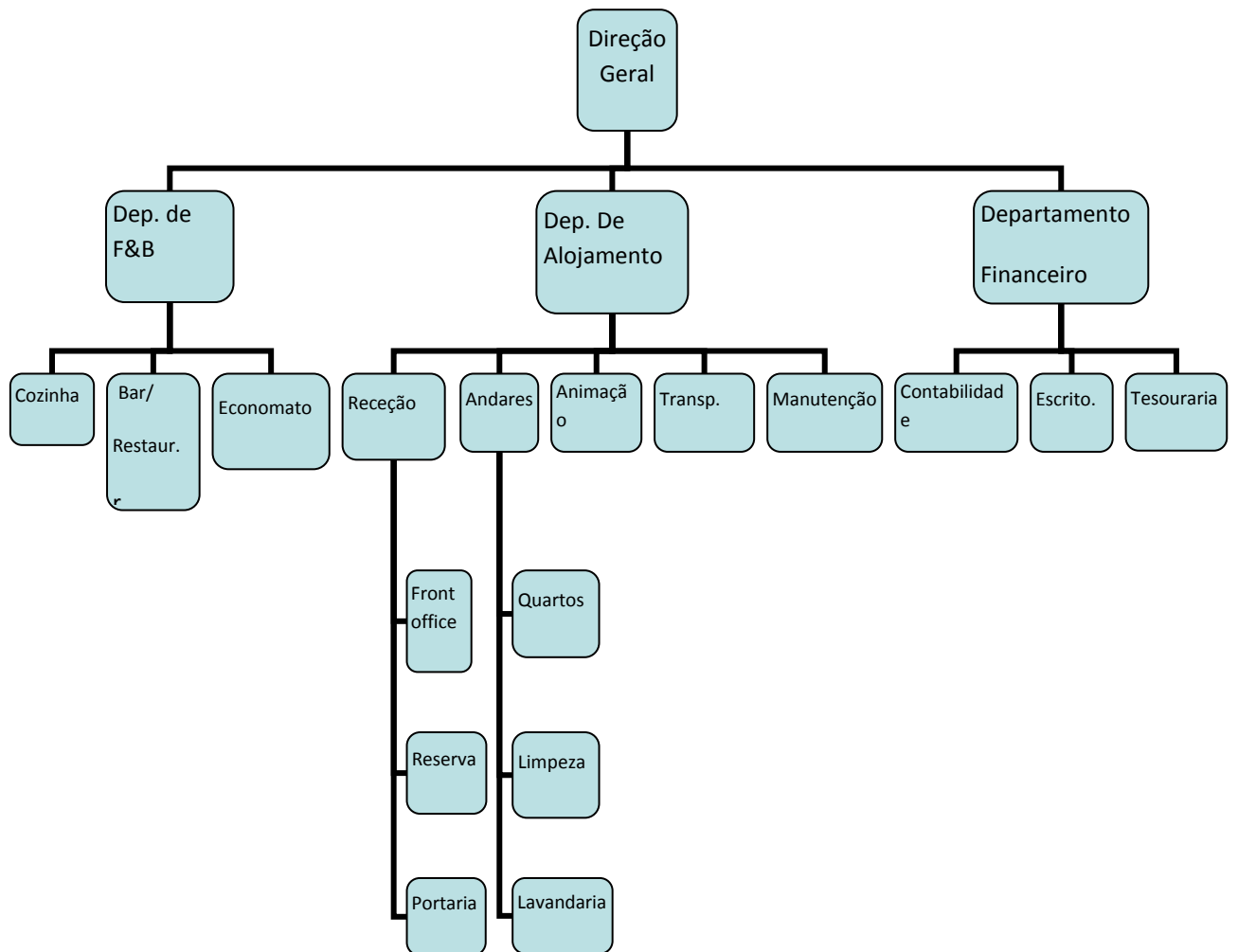
Proporcionar aos clientes um serviço, eficiente, rápido e com elevada qualidade, de modo a destacar face a concorrência e alcançar a liderança do mercado.

Missão

Disponibilizar serviços de alojamento e restauração, de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes/hóspedes, parceiros e empresas, tendo em conta sempre a qualidade e o preço.

Organograma funcional do Resort Hotel Foya Branca

Ilustração 1 Organograma Funcional do Resort Hotel Foya Branca



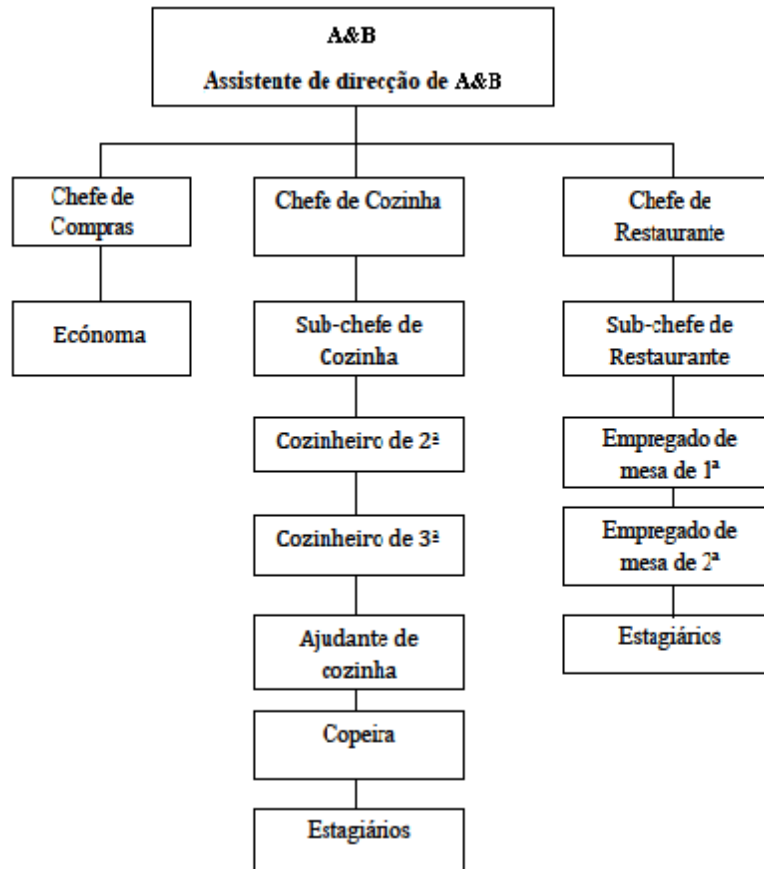
Fonte: Elaboração Própria

1.1 O departamento de F&B

O profissional que ocupa a posição de comando do departamento de Alimentos e Bebidas é a assistente de A&B e se reporta ao diretor geral, sendo responsável pelo bom funcionamento das seguintes secções: Cozinha, Restaurante/*Snack-bar*, Compras e Econmato.

Organograma funcional do departamento de F&B

Ilustração 2 Organograma Funcional do departamento de F&B



Fonte: Foya Branca

1.1.2. O Papel do Gestor de F&B

O agrupamento dos sectores de cozinha, restaurante/bar, compras e economato, sob a direção única do gerente de Alimentos e Bebidas tem as seguintes vantagens, segundo Marin:

- Poderá coordenar perfeitamente os sectores de cozinha, restaurante/bar, compras e economato;
- Dada semelhança da preparação profissional do pessoal que trabalha nessa área, o gerente de Alimentos e Bebidas, poderá distribuir o trabalho desse pessoal em função das necessidades do serviço e das do momento.

1.1.2.1 Atribuições e Responsabilidades

- Planear, supervisionar, coordenar e controlar as actividades na área de Alimentos e Bebidas;
- Zelar pelas boas condições de higiene nos locais que oferecem Alimentos e Bebidas;
- Supervisionar o processo de confeção dos alimentos e bebidas nos diversos pontos de produção, analisando a sua qualidade e quantidade;
- Rever as fichas técnicas propondo alterações, quando for o caso;
- Supervisionar o procedimento de atendimento ao público nos diversos pontos de venda do hotel, mantendo a boa qualidade dos serviços;
- Supervisionar a receção de mercadorias, verificando a sua qualidade e quantidade;
- Analisar periodicamente os preços de venda, tendo em vista variações de custos;
- Emitir ordens-de-serviço aos diferentes sectores sob sua responsabilidade;
- Supervisionar e participar do inventário de materiais estocados;
- Supervisionar as escalas semanais de trabalho;
- Coordenar a programação anual de férias dos seus subordinados;
- Assessorar no recrutamento, na seleção e no treinamento do pessoal afeto à sua área;
- Manter-se informado sobre as determinações emanadas da gerência geral ou da direção;

- Avaliar e propor melhorias em instalações e equipamentos;
- Colaborar no planeamento anual das actividades do hotel;
- Colaborar e acompanhar a elaboração do orçamento do hotel.

1.1.2.2. Atribuições e Responsabilidades da Assistente de F&B do Resort Hotel Foya Branca

Difícilmente poder-se-á ter sucesso na condução desta área, se a pessoa incumbida desta importante tarefa não estiver respaldada por uma gama de conhecimentos indispensáveis, por habilidades e atitudes profissionais condizentes. (Castelli 2003, pág. 296)

- Supervisionar todas as secções pela qual é responsável;
- Ultrapassar as expectativas dos hóspedes em relação às ofertas e serviços relacionados à F&B;
- Ter liderança;
- Examinar o estado de conservação, funcionamento e limpeza dos móveis, equipamentos e utensílios das mesmas;
- Estar sempre atenta às novas tendências do departamento;
- Efetuar controlos necessários;
- Atender as reclamações e sugerir medidas de melhoria;
- Elaborar as ementas de *buffet*;
- Fazer análise da rentabilidade e popularidade dos pratos da ementa;
- Fomentar a rentabilidade de todos os pontos de venda do departamento de F&B.
- Atualizar as fichas técnicas de 6 em 6 meses ou conforme as necessidades;
- Fazer a comparação de custos e receitas mensalmente;
- Fazer orçamentos;
- Elaborar o horário de trabalho, escalas de serviço e o plano de férias.
- Selecionar e manter funcionários de alto padrão;
- Treinar o pessoal.

A Assistente de F&B orienta as suas funções dentro das normas e procedimentos de exploração definidos pela direção geral do hotel. Cumpre as suas responsabilidades

operacionais como se explica em maior detalhe abaixo. Supervisiona os seguintes sectores:

- É responsável pelo serviço de compras para o restaurante e das provisões de comidas e bebidas;
- Tem ainda a responsabilidade final de organização dos eventos, pela *mise-en-place* do sector e da limpeza dos locais;
- Controla os custos tanto dos consumos como do pessoal da área sob o seu comando;
- É responsável pelas estatísticas e documentos do sector (fichas técnicas, de controlo, custos operacionais, entre outros).

No restaurante este profissional é responsável pelos seguintes aspetos:

- Mapas de caixa;
- Arquivo no sector e entrega à contabilidade dos duplicados de documentos para controlo;
- Apresentação anual a direção geral das suas necessidades e provisão de investimentos, definição de prioridades;
- Acompanhamento da evolução dos custos no seu sector, com a proposta de alteração de preços, sempre que se ache necessário, de forma a manter a rentabilidade e a competitividade no mercado.

Quanto aos serviços administrativos, as suas funções são as seguintes:

- Aplicar as leis de trabalho, de higiene e segurança no seu sector;
- Manter os preços atualizados e afixados (menus de restaurante/bar, etc.)

No que respeita a organização departamental, tem a seu cargo os seguintes elementos:

- Planificação dos trabalhos do sector: horários, folgas, férias e eventos;
- Previsão do número e tipo de pessoal necessário para a execução dos trabalhos;
- Implementação de planos de formação e criação de planos de formação para o seu sector;
- Participação na seleção do seu pessoal e apresentação dos candidatos ao diretor geral com quem tomará a decisão final;
- Acolhimento e integração de novos funcionários no sector.

Em relação à promoção e vendas, é responsável pelos aspetos que se seguem:

- Acolhimento e satisfação dos clientes;
- Reclamações verbais, de entre as quais tratará aquelas que possam ter uma solução imediata;
- Dinamização dos diferentes pontos de venda.

Para que todas essas funções e atribuições sejam desempenhadas com eficiência e eficácia, é preciso preocupar-se com a sua qualificação profissional.

Orçamentos

O orçamento é uma forma de planear as vendas, os custos e os resultados para um determinado período de tempo. Este instrumento permite planear a operação de modo a comparar a realidade com os valores delineados antecipadamente.

O orçamento é a previsão para o ano subsequente, entre os meses de Janeiro a Dezembro.

No mês de Janeiro convoca-se uma reunião de planeamento global com todos os chefes do departamento de F&B onde são delineadas todas as decisões a serem tomadas de modo a aumentar a rentabilidade do departamento no que refere a realização de eventos especiais para o ano, tais como: Páscoa, dia das mães, dia dos namorados, dia dos trabalhadores, congressos, finalistas, casamentos, natal, *réveillon*, entre outros. Bem como a retirada ou acréscimo de produtos das ementas, dos mini bares dos quartos que a curto médio prazo se revelam mais rentáveis.

No decurso e no final do período considerado, analisam-se as diferenças mais significativas, tentando conhecer as razões para os desvios constatados. Estas diferenças transmitem a performance do orçamento, isto é, indicam a qualidade do esboço efetuado.

1.2. Planeamento e Gestão de Eventos

Uma das funções da assistente de F&B é assegurar a rentabilidade do departamento e uma das melhores formas é a apresentação de propostas para a realização de eventos.

O evento pode ser entendido como sendo um acontecimento, previamente planeado, visando atingir resultados definidos junto ao seu público-alvo. (Castelli 2003)

Fases do Evento

Um hotel pode simplesmente arrendar espaços para que outras empresas do ramo organizem e executem eventos. Contudo, pode ocorrer também que ele próprio passe a captar e organizar eventos. Neste caso, uma vez captado o evento, o departamento deve ater-se a uma série de tarefas, em cada uma das fases que compõem o desenvolvimento do evento. Cabe ressaltar que as tarefas inerentes em cada uma das fases dependem do tipo e das exigências de cada evento em questão.

Pré-evento

É a fase da conceção e planeamento do evento, a partir de interesses, objetivos e estratégias envolvidas.

Briefing: diagnóstico das necessidades, objetivos e perspectivas, aliadas as estratégias, escolha do local e data, conhecer o carácter do evento (familiar, social, profissional, político, religioso e outros), e tomar conhecimento se há algum pedido em especial. A assistente de direção de A&B apresenta a proposta ao cliente já com o respetivo orçamento.

Consiste ainda em delinear o que será feito e como será feito, com intuito de minimizar o máximo possível o risco de ocorrer imprevistos.

Assim, há que levar em conta a disponibilidade dos produtos, dos recursos humanos e materiais.

Outro ponto relevante é distribuição da brigada, pois deverá saber o número de funcionários que será necessário para suportar o evento, caso for necessário deve-se adquirir pessoal que trabalha em *part-time*, o evento não deverá perturbar o funcionamento normal das actividades do estabelecimento, por isso não se pode desfalar a brigada.

Assim para melhor coordenação a brigada é escolhida pelo responsável máximo desse departamento e pelos chefes dos sectores abrangentes. Há que definir os sistemas de trabalho a ser adotado durante o desenvolvimento do evento.

Para que o serviço seja impecável é necessário que haja uma coordenação interdepartamental ou seja tem a ver com a comunicação entre os departamentos.

Método *check-list*

Depois de fazer o planeamento do evento e de identificar todos os colaboradores e prestadores de serviço que estarão envolvidos na realização, é necessário fazer um *check-list*, ou seja, uma lista de actividades e tarefas, com seus respectivos responsáveis e prazos de entrega. O *check-list* permite maior eficiência no acompanhamento e cumprimento das tarefas no prazo previsto.

Um modelo de *check-list* deve possuir vários itens que são comuns para todos os eventos, e também, tarefas específicas para o acontecimento em questão, devem ser incluídos na lista, a estratégia de divulgação e promoção, a elaboração do programa técnico, científico e social, a sonorização, iluminação, transporte e segurança, e ser supervisionados de maneira adequada.

Transevento

É a fase de organização e realização na prática do evento, quando todas as actividades planeadas são implementadas.

Os vários sectores envolvidos devem estar previamente informados para que possam fazer o *mise-en-place*.

Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, em que a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expectativas/solicitação dos clientes.

Pós-evento

Nesta fase ocorre a desmontagem do evento. Também é a etapa de verificação de alcance dos resultados ansiados. É importante:

- Realizar reuniões de avaliação – é verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, ver se o cliente está satisfeito e se o evento foi de encontro com as suas expectativas, caso haja reclamação de alguma não conformidade, deve-se apresentar as sinceras desculpas e apurar o porquê da não conformidade, para certificar que erro desse tipo não aconteça em outras ocasiões;
- Aplicar questionários;
- Elaborar relatórios.

1ª Fase - solicitação para realização do evento – o cliente entra em contacto com o hotel e manifesta a intenção de realizar determinado evento nas instalações do estabelecimento.

2ª Fase - Elaboração e apresentação das propostas – depois saber o que o cliente pretende, deve-se ainda tomar algumas informações importantes tais como o número de pessoas que farão presentes, o dia e a hora, conhecer o carácter do evento (familiar, social, profissional, político, religioso e outros), e tomar conhecimento se há algum pedido em especial. A assistente de Direção de F&B apresenta a proposta ao cliente já com respetivo orçamento. A proposta do menu geralmente é composta por entradas, prato de peixe, prato de carne, acompanhamento, sobremesa. Compete ao cliente decidir se quer um orçamento com bebidas já incluídas ou se prefere que as bebidas sejam faturadas ao consumo.

3ª Fase - Negociação – após a aceitação da proposta passa-se as condições de pagamentos. Deve ser feito um pré-pagamento de 50 % três dias antes do evento e o restante depois do evento e caso as pessoas estipuladas não apareçam, não é da responsabilidade do hotel, portanto pagará na totalidade o que foi acordado.

4ª Fase -planeamento do evento – é nessa fase que se faz a distribuição da brigada, compra dos materiais necessários e a coordenação interdepartamental.

5ª Fase - realização – é quando se passa a execução, ou seja, a montagem, coordenação, decoração, *layout*, limpeza do espaço e controlo do serviço.

6ª Fase - Avaliação – é verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, ver se o cliente está satisfeito e se o evento foi de encontro com as suas expectativas, caso haja reclamação de alguma não conformidade, deve-se apresentar as sinceras desculpas e apurar o porquê da não conformidade, para certificar que erro desse tipo não aconteça em outras ocasiões. Também deve-se controlar o rácio, custo e receitas.

A capacitação dos funcionários em eventos aliada a estrutura física do hotel reflete-se no resultado do departamento, ou seja, receita gerada e grau de satisfação dos clientes.

1.3. Gestão de Recursos Humanos e Materiais

As organizações possuem hoje uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. (Sousa J., Duarte T., Sanches P.& Gomes. J. *Gestão dos Recursos Humanos*- 2006, pg. 6)

Gerir recursos humanos é uma tarefa inerente a todas as chefias e gerências de áreas. Pode-se, pois, afirmar que toda a pessoa que tem sob suas ordens alguns colaboradores, exerce também a função de gerência dos recursos humanos. Educar e treinar pessoas não é mais, pois, uma tarefa exclusiva de uma área.

No Hotel Foya Branca, cabe então a assistente de F&B ocupar-se dos assuntos dos recursos humanos do respetivo departamento. Assim é responsável pelo recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, fornecimento de dados para o processamento da folha de salários e do mapa de férias.

Recrutamento - conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Recrutamento é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

Conforme a política definida pela empresa o recrutamento pode ser classificado em interno, externo ou misto.

Recrutamento interno

Quando há uma vaga, a empresa procura preenchê-la através da movimentação de seus empregados, por promoção (movimentação vertical), transferência (movimentação horizontal) ou ainda por transferência com promoção (movimentação diagonal).

Esse tipo de recrutamento tem a vantagem de ser mais econômico para a empresa, mais rápido, maior probabilidade de acerto na escolha do candidato, pois este já é conhecido, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, pois estes reconhecem que a empresa não lhes fecha a porta à evolução e como tal terão sempre benefício em se auto desenvolverem e aperfeiçoarem.

Porém também tem seus inconvenientes, pode gerar conflito de interesses; quando conduzido de forma incorreta poderá atingir o que se denomina de “Princípio de Peter”, isto é, a colocação de trabalhadores em função onde estes demonstrem o máximo da sua incompetência. O empregado demonstra competência em um cargo, a organização o promove incessantemente até ao cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente.

Outra desvantagem é que não pode ser feito em termos globais dentro da organização. O recrutamento interno só pode ser efetuado à medida que o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de, no mínimo, igualar-se, a curto prazo, ao antigo ocupante do cargo.

Recrutamento externo

Quando há uma vaga, a empresa procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos.

O recrutamento externo permite a organização refrescar o seu quadro com trabalhadores não viciados em hábitos e rotinas que ela própria já possui, renovar e enriquecer os recursos humanos, aproveitar os investimentos em formação e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

No entanto possui as suas desvantagens, geralmente é mais demorado que o recrutamento interno, é mais caro, em princípio, pode criar obstáculos à evolução profissional (promoção) dos trabalhadores já integrados na empresa, e quando a oferta e a procura estão em situação de desequilíbrio pode afetar a política salarial da empresa.

Recrutamento Misto

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam.

Como os dois tipos referidos anteriormente têm vantagens e desvantagens, há outro tipo – o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como externas.

No que tange ao recrutamento de pessoal no Resort Hotel Foya Branca, a assistente de direção de F&B ao verificar a necessidade de recrutamento, comunica essa necessidade ao seu superior hierárquico e este analisa a referida necessidade e dá a autorização de recrutamento.

O hotel dá prioridade ao recrutamento interno, mas se não houver nenhum funcionário dentro da empresa que se enquadra ao cargo, então passa-se ao recrutamento externo.

A triagem das candidaturas é feita com base nas cartas de candidatura e do curriculum vitae, é nesta etapa que seleciona os candidatos que melhor se enquadra no perfil do cargo.

Porém, não se pode admitir todos aqueles que se candidataram a vaga, pois a seleção é uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva. Assim da mesma forma, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização, convidando-os a uma reunião que permite informá-los sobre as características do cargo e da empresa, para possam conhecer o hotel, no que refere ao sector da atividade, conhecer o hotel no que tange a parte física, quais as políticas praticadas pelo mesmo em termos laborais, para que possam avaliar e ponderar se o que o hotel oferece vá ou não de encontro com as suas expectativas.

Após isto, os que aceitaram as condições oferecidas pelo hotel, serão submetidos a um teste psicotécnico, que tem como função analisar o comportamento humano efetuando uma análise precisa relativa as aptidões gerais e específicas dos candidatos, consideradas relevantes para o desempenho da função a que se candidata. Todavia, isso não quer dizer que foram admitidos para preencherem a vaga.

A etapa seguinte é a entrevista que permite informar ao candidato sobre as características do cargo e da empresa, bem como permite a empresa captar o máximo de informações (informações biográficas, profissionais e psicológicas sobre o candidato). Após a entrevista passa-se a próxima etapa que é a decisão, ou seja, é determinar o candidato que melhor se enquadra no perfil que o hotel estava a procura.

Na fase final, quando já foi escolhido o candidato que ao ver do hotel melhor se adequa a vaga existente, este é encaminhado a secção do pessoal, onde será acolhido e colocado à sua disposição o manual de acolhimento do hotel, que consta de todas as regras, normas, procedimentos e demais a serem cumpridas para o bom funcionamento do mesmo.

Logo nas primeiras semanas, na companhia do seu chefe direto executa as tarefas que lhe compete, para uma correta integração, até ele estar apto para trabalhar sozinho.

É de realçar que os funcionários de cada departamento são avaliados pelo seu chefe direto, através de uma ficha de avaliação realçando a assiduidade, pontualidade, empenho, criatividade e comportamento.

Horário de trabalho

A fixação dos horários de trabalho é uma competência dos empregadores, que o devem fazer nos termos da legislação aplicável. O período normal de trabalho não pode ser superior a oito horas por dia e quarenta e quatro horas por semana.

Há quatro períodos diferentes de forma a cobrir todas as necessidades do serviço. Por exemplo:

- Horário A- 7h00 às 15h00- destina-se a cobrir o serviço de pequenos-almoços, mise-en-place para o almoço e o serviço de mesas.
- Horário B- 12h00 às 15h00 e das 19h00 às 24h00 – abrange o serviço de almoço e jantar.
- Horário C- 16h00 às 24h00- cobre o período de tarde e o serviço de jantar.
- Horário D- 10h00 às 18h00- faz o serviço de bebidas do bar e de apoio a piscina.

Também é função da assistente de direção de F&B processar o mapa de horas extras, onde constam as horas extraordinárias de cada funcionário nos respectivos dias, contabilizando o total de horas extras do mês, entregando o mapa de horas extras a contabilidade, pois cabe a este fazer o processamento do salário.

A escala de serviço é feita juntamente com os chefes de cada secção, respeitando sempre os critérios determinados pela legislação laboral em vigor. O mapa deve ser elaborado em função das necessidades da empresa e dos colaboradores.

Depois de serem elaborados, os mapas de escalas de serviço são entregues à Direção para avaliação e arquivados para futuro controlo. Caso um colaborador não cumprir com o que está estipulado, cabe ao responsável de cada departamento chamar atenção do colaborador e aplicar medidas corretivas.

O mapa de férias é também elaborado pela assistente de F&B, com o parecer do diretor geral, que procura conhecer as preferências dos funcionários. Caso a preferência do funcionário coincidir com a conveniência de disponibilidade para o hotel, este funcionário poderá obter suas férias na data desejada mas se não coincidir então cabe a assistente de F&B decidir a melhor data para férias, sendo que nos meses como Julho, Agosto e Dezembro, o estabelecimento não atribui férias aos funcionários, visto que, é um período considerado época alta, excepto em caso de força maior.

O mapa tem que ser entregue antes do dia 27 de Dezembro, sendo que o mapa anual é elaborado unicamente para gestão e controlo dessa secção.

Elaboração da listagem para o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) que assegura a proteção dos beneficiários em caso de reforma, morte, doenças e maternidade. A listagem é elaborada mensalmente e permite à empresa conhecer os custos a pagar a essa instituição. A percentagem a pagar é de 23% sobre o total de remunerações aos funcionários inscritos no INPS em que 8% é retirado do salário do funcionários e 15% é suportado pela empresa.

A listagem do SOAT (Seguro Obrigatório contra Acidentes de Trabalho) é elaborada também mensalmente sendo o montante a pagar suportado unicamente pela empresa. O

pagamento é efetuado numa seguradora que poderá ser a IMPAR, SA., ou a GARANTIA, SA., as percentagens a pagar diferem de funcionário para funcionário de acordo com os riscos e a lei vigente.

O processamento de salário é efetuado pela secção dos serviços administrativos, composto por um responsável e uma técnica de contabilidade.

Utilizam como ferramenta de trabalho o sistema informático, Primavera. No programa consta cadastrado as fichas do pessoal que constem dos seus dados pessoais, nº de Conta Bancária, nº de NIF, descontos mensais, empréstimos entre outras informações. A partir desse programa é que se processa a folha de salário. É feito também um controlo de assiduidade e pontualidade dos funcionários.

O Excel é utilizado como um programa de apoio, para registo de dados sobre os funcionários. Os documentos servirão para a elaboração da folha de salário.

Cada chefia de cada departamento entrega a relação de documentos com as informações ou alterações que devem constar na folha de salário, pois todos meses os vencimentos são alterados devido às horas extras, aos empréstimos concedidos aos funcionários, entre outros. A área financeira e a secção de pessoal fornecem informações também importantes com suporte escrito e assinado pela Direção Financeira para que conste na folha de salário.

Tabela 1 Quadro de Recursos Humanos Do Departamento de F&B

Descrição	Quantidade
Assistente Direção F&B	1
Chefe de Compras	-
Ecónoma	1
Chefe Restaurante	1
Subchefe Restaurante	1
Empregada de Mesa 1ª	2
Empregada de Mesa 2ª	2
Estagiário	4
Chefe de cozinha	1
Subchefe de Cozinha	1
Cozinheiro de 2ª	1
Cozinheiro de 3ª	2
Ajudante cozinha	4
Pasteleiro	2
Copeira	2

Fonte: elaboração própria

1.4. Gestão Comercial

O desenvolvimento da sociedade de informação tem projetado a atividade comercial das empresas, que tem vindo a assumir dimensões de intervenção cada vez mais complexas e exigentes, com especificidades e âmbitos de atuação técnica muito próprios. Fazendo com que a Gestão Comercial estende-se até às necessidades específicas de empresas dos mais variados sectores de atividade, onde o tratamento de todo o circuito comercial é assegurado por módulos que se interligam entre si de forma harmoniosa: vendas, compras, encomendas, *stocks*, contas correntes, títulos e bancos.

Sendo a gestão comercial uma das formas encontradas para aumentar a carteira de clientes e proceder a fidelização dos mesmos, diversas ações de comunicação devem ser realizadas em parceria com o canal de distribuição – operadores e agentes. Ações *online* – estratégias de presença da internet, conteúdos e imagens, canal de relacionamento com

os públicos envolvidos (operadores, agentes de viagens, imprensa, consumidor final)
Publicidade – anúncios em jornais, revistas e meios *online*.

1.4.1. Estudo de Mercado

O estudo de mercado constitui uma mais-valia para o empreendedor na medida em que permite diminuir as incertezas, possibilitando o conhecimento e análise das possíveis fraquezas e forças da empresa, bem como as possíveis oportunidades e ameaças do mercado.

Com estas informações procuram não apenas descobrir oportunidades e ameaças de mercados efetivos e/ou potenciais, como também recolher informações úteis para a definição de estratégias e de políticas de atuação. Uma das formas de estruturar o *marketing* da empresa, de harmonizar as políticas do produto/serviço, dos preços e da concorrência.

Assim o marketing surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na conceção do produto e na promoção das vendas.

Na moderna gestão de uma organização de alimentos e bebidas, o consumidor é o foco de todo o planeamento operacional, desde a conceção do produto até ao seu serviço.

Deste modo o hotel procura conhecer o máximo possível o mercado, analisando:

- Tendências de mercado;
- Possíveis modificações na estrutura do mercado decorrente da evolução económica;
- Manobras da concorrência;
- Inovações, capazes de criar novas necessidades;
- Comportamentos e hábitos de compra;
- Procedência e estrutura económica dos clientes;
- Eficácia da comunicação;
- Aceitação dos produtos / serviços;
- Necessidades não satisfeitas;

1.4.2. Segmentação

Através do estudo de mercado, pode-se ainda identificar os segmentos de mercado que podem enquadrar no perfil do *resort* hotel, ou seja, permite escolher a própria clientela oferecendo-lhe produtos/serviços que a satisfaçam, tendo em conta os custos e a rentabilidade da segmentação de um mercado.

O entendimento do comportamento do consumidor atual e os segmentos diferenciados que existem no mercado garantem que estratégias de *marketing* sejam mais eficazes por apresentarem comunicações específicas para necessidades também específicas.

Após estudar o mercado, bem como identificar os segmentos de mercado, o resort hotel Foya Branca desenvolveu o seu produto de forma a ir de encontro com as características do seu público-alvo. É neste contexto que a empresa optou pela cozinha internacional de forma a captar clientes no mercado externo e interno.

A maior parte dos hóspedes do hotel fazem reservas no regime de pequeno-almoço incluído, e para melhorar a performance do F&B, foram criados mais dois serviços, o rodízio e o *buffet* de forma a atrair clientes do mercado interno.

1.4.3. Políticas de Divulgação/Distribuição

No mercado há inúmeras formas de promoção, mas para que essa seja válida é necessário saber escolher os canais adequados de divulgação, pois este canal deve ser eficiente e eficaz de forma a obter os resultados preconizados com a promoção. Há que enfatizar a análise dos resultados se serão proveitosos a curto, médio e longo prazo.

O Resort Hotel Foya Branca prima pela divulgação das promoções junto dos agentes de viagem / Operadores turísticos, da Imprensa, das empresas, das embaixadas / Câmaras de comércio, das companhias de aviação e público em geral, isso através de relações Públicas; *Mailings*; *Workshops*; *Press releases*; *Fam trips*; Preços.

Os preços deverão ser estudados de acordo com a qualidade das instalações, serviços prestados e mercado em geral. No que tange aos preços das comidas e bebidas são elaborados de forma a estarem em linha com outras unidades da zona, consideradas concorrentes:

- Carta de bar;

- Carta de vinhos;
- Carta do restaurante;
- Carta de *snacks*;
- Carta do mini bar;

Dado tratar-se de um Hotel *Resort* é aconselhável fazer uma segmentação das tarifas de alojamento, o mais alargado possível, para facilitar a sua comercialização e melhor rentabilizar os serviços.

Aquando da elaboração de *packages* é sempre incluída no mínimo uma refeição no hotel.

Seguidamente são indicados alguns *packages* que são elaborados como forma de promover os períodos baixos e atrair clientela segmentada:

- Dia de São Valentim;
- Carnaval;
- Páscoa;
- Fins-de-semana;
- Lua-de-mel;
- Programa de Natal e de Fim de Ano

1.4.5. Promoção do F&B

A promoção das vendas compreende o conjunto de estímulos que, de uma forma não permanente, vem reforçar a ação publicidade e da força de venda a fim de estimular a compra.

“A promoção das vendas é uma abordagem que associa um conjunto de técnicas e meios de comunicação, postos em prática no âmbito do plano de ação comercial da empresa, a fim de suscitar junto dos alvos visados a criação ou a alteração de um comportamento de compra ou de consumo a curto ou longo prazo.”

A promoção pode ser interna ou externa sempre visando grupos bem definidos de clientes.

Uma das melhores maneiras de utilizar estes instrumentos promocionais é seguir o princípio “AIDA” (Atenção, Interesse, Desejo, Ação) que é um modelo que tenta explicar como funciona o comportamento humano em relação à aquisição de um produto ou serviço. O modelo, “AIDA”, determina uma série de passos que descrevem o processo que qualquer vendedor de um determinado produto/serviço passa antes de fechar a venda.

Os estágios, Atenção, Interesse, Desejo e Ação, formam uma hierarquia linear que os vendedores passam no processo de venda do produto/serviço. Enquanto não se prender a atenção do potencial cliente, o ato de vender não se inicia. Todavia, para se prosseguir, tem de haver boas razões para o cliente encontrar algum interesse na proposta ou então perder-se-á em breve a atenção que conseguimos dele. Porém, todo o vendedor sabe que não chega o interesse para se ganhar a batalha. O cliente tem de precisar ou desejar ter o domínio do produto ou serviço em causa, e o nosso em particular. Daí que, para se completar a venda, precisa de empreender uma ação e fazer uma encomenda.

Dado que estas são as fases que uma empresa precisa seguir para fazer uma venda, o problema para muitas empresas é que elas esperam que a equipa de vendas cubra, ela própria, todas estas fases. Isto é um enorme desperdício de tempo e dinheiro. É para evitar este desperdício que se deve projetar uma boa atividade promocional.

Teorias mais recentes de *marketing*, no entanto, assumem que a venda não é o ponto final para a venda propriamente dita, mas sim a satisfação do consumidor, o que faria que o consumidor voltasse a comprar o produto que o satisfizesse.

Assim, muitos especialistas passaram a acrescentar o “S” de satisfação, modificando a nomenclatura “AIDA” para “AIDAS” (Atenção, Interesse, Desejo, Ação e Satisfação).

As actividades de relações públicas são fundamentais, pois estas ajudam a transmitir a mensagem, a acompanhar e influenciar a decisão e a verificar os resultados, possibilitando a projeção de novas estratégias de comunicação e distribuição.

Promoção Interna de Vendas

A promoção interna, aquela realizada nas próprias dependências do hotel, é formada pelo conjunto de ações que visam atrair a atenção sobretudo dos hóspedes e empregados.

Todo o empregado do hotel, sobretudo aquele que estiver em contacto direto com os clientes, é um vendedor e como tal, ao receber estímulos económicos, poderá ajudar a aumentar o volume de vendas dos produtos hoteleiros.

No decorrer da estadia, o hóspede poderá consumir uma ou mais vezes no restaurante, no bar, no *room-service*, quer seja por necessidade efetiva associada a uma eventual falta de opções, quer seja porque algum sinal o atraiu para consumir, designadamente uma mensagem de *marketing*. A promoção interna surge deste modo como um instrumento fundamental para a catalisação e a maximização das vendas.

Vejamos alguns exemplos de como esta promoção poderá ser feita internamente no hotel:

- Colocação de fotografias apelativas e de *menus* no *hall* de entrada do hotel;
 - Entrega de um *voucher* de desconto no consumo de A&B, no *check in*;
 - *Happy hour*, ou seja, desconto especial no preço das bebidas de bar em determinadas horas do dia;
 - Preços atrativos, para o regime de meia pensão ou de pensão completa;
 - *Menus* específicos, para comemoração de datas especiais (Páscoa, Natal, 1º de Maio, dia dos Namorados, etc.);
 - Animação nos diversos espaços (música ao vivo, dança, concursos, etc.);
 - Premiar a portaria/receção pelas reservas no restaurante.
-
- Informar os clientes, dos serviços que existem à sua disposição, através de placares, carta de boas vindas assinadas pelo diretor, com oferta de uma bebida no restaurante, sempre que utilizem estes serviços, durante a sua estadia no hotel (mencionar sempre o nome do restaurante e horários de funcionamento);
 - Comunicar pessoalmente com os clientes.

Na óptica do *resort* hotel as secções de bar e restaurante podem e devem ser locais privilegiados de ponto de encontro dos clientes. Mas tendo em conta a dispersão e compartimentação destes serviços, os hóspedes nem sempre se apercebem ou não sentem necessidade de utilizá-los, por não estarem na sua rota normal de circulação. Há que informar os clientes de forma a aderirem às iniciativas e ofertas que lhes são dirigidas para frequentar estes locais.

Convém ter presente que cada serviço terá de ser rentabilizado por si próprio. Quanto maior número de clientes aderirem aos serviços, maior animação haverá e mais fácil será desenvolver outras iniciativas.

Promoção Externa de Vendas

A promoção das vendas de F&B no exterior deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com especificidades próprias na respetiva promoção.

O cliente individual é aquele que, reunindo o perfil de consumidor potencial, trabalha ou habita numa área próxima do hotel.

O grupo poderá pertencer a qualquer segmento de turismo, devendo a promoção das vendas atender às particularidades de cada um, bem como à capacidade de espaço da unidade hoteleira para responder aos eventos associados a este mercado específico. A venda de um grupo apresenta inegáveis vantagens económicas do ponto de vista da exploração hoteleira, possibilitando a obtenção de elevadas receitas beneficiando assim as margens de lucro da empresa.

Promoção externa para clientes individuais:

- Desconto de 20% para reservas de mesa fora das horas de ponta;
- Promoção de refeições temáticas (gastronomia internacional, nacional, regional);
- Prato do dia (garantia de rapidez no serviço);
- Oferta de uma refeição numa mesa de 4 pessoas;
- Cartão de cliente habitual (com 10% de desconto);
- Oferta da 3ª garrafa de vinho;
- Almoços especiais de família com oferta do serviço de *baby sitting*;
- Convite a jornalistas e outros mídeas;

- *Mailings* regulares com informações diversas sobre o hotel e respetivas promoções especiais do restaurante.

Mailings

Estes podem ser de dois tipos:

I. Mailing Geral

Mailing geral é o envio de correio direto dirigido a todos os clientes que compõem a base de dados do hotel. Todos os clientes são seleccionados como público – alvo a atingir, não existe qualquer tipo de discriminação. Exemplos:

Divulgação de packages de Fim de Ano / Carnaval / Páscoa / outros, (mailing geral a TO / AV / Empresas / Clubes, Associações, Ordens, Câmaras de Comércio / Embaixadas / TACV/ Social/ Companhias de aviação/ clientes habituais);

II. Mailing direcionados

Dada a dimensão dos ficheiros de clientes, nem todos podem ser seleccionados, não só pelo facto de os custos serem insuportáveis como também pelo facto de nem todos os clientes serem potenciais utilizadores do produto / serviço. O objetivo final é estabelecer a comunicação com o cliente que tem fortes probabilidades de comprar o que se oferece.

Os *mailings* podem ser feitos através de carta, fax ou *correio electrónico*, tendo sempre como principal objetivo a divulgação e venda dos serviços do *Resort Hotel Foya Branca*.

Estabelecer um tema específico ou um produto a promover por cada *mailing*, para melhor atrair a atenção dos clientes do objetivo que se pretende:

- Início de época;
- Eventos pontuais, (festa de fim de ano, fins de semana compridos, outros);

- É o meio mais utilizado, para promoção do F&B, pois é mais económico e mais focado no público-alvo, sendo enviados para os clientes que constituem a base de dados do hotel.

Promoção externa para grupos:

- *Packages*;
- Buffet;
- Rodízio;
- Descontos às empresas (á definir);
- Cortesia;
- Eventos (desconto á definir).

Packages

Os *packages* são feitos com base num conjunto de produtos e serviços com um preço único, no sentido de estimular as vendas em momentos especiais, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades ocultas dos clientes.

Na generalidade os *packages* são compostos por produtos e serviços do próprio hotel. O objetivo essencial é conjugar um conjunto de produtos / serviços no seu todo, permitindo ao cliente final gozar de todo esse composto a um preço mais acessível, o que a sua aquisição individual, não lhe permitiria.

A promoção externa para grupos de F&B, deverá estar sempre suportada por um serviço de *buffet*, com diversas sugestões de ementas para os diferentes eventos que o hotel se propõe a organizar.

Sugestões de ementas, bebidas, espaços, dimensões, lugares, decorações, animação, outras facilidades e os respetivos preços, prazos de pagamentos e possibilidade de parcerias estratégicas de negócio.

Estas ementas devem salvaguardar as características de cada evento, refeições ligeiras, refeições de gala, refeições temáticas, *buffets*, *cocktails*, festas especiais, *coffee breaks*, etc.

Na organização devemos ter em atenção a data e horário, número de pessoas, ementa e bebidas escolhidas, local, dimensão e acessos, tipo de serviço a praticar, distribuição das mesas e dos lugares, decoração do espaço e ofertas aos convidados, animação antes, durante e depois, impressão de ementas com dados e mensagens adequadas, dados completos da entidade pagadora, preços acordados, condições de pagamento bem como penalidades para eventuais *no-shows*.

1.5. Marketing no Departamento de F&B

Com a feroz concorrência no sector de restauração, percebe-se que uma grande parcela do sucesso dos estabelecimentos que oferecem o serviço de F&B está ligada às estratégias de *marketing* que os mesmos utilizam. Portanto, o *marketing*, tornou-se hoje em dia, um excelente instrumento gerencial. Sua importância deve-se a vários fatores, entre eles:

- O crescente aumento da exigência do consumidor quanto a satisfação das necessidades, desejos e expectativas;
- Mudanças mais rápidas no comportamento do consumidor devido, sobretudo, as facilidades de acesso às informações;
- Globalização da economia, criando um mercado bem mais disputado pelos concorrentes.

Algumas estratégias de *marketing* que podem ser adotados nesse departamento:

- *Marketing* boca-a-boca – é uma das formas mais eficazes de propaganda, possuindo um custo quase nulo. Quando o cliente é bem atendido e fica satisfeito, o mesmo não só volta ao restaurante, como deverá recomendá-lo aos amigos. Quando acontece o contrário, além de não voltar, o cliente pode passar a divulgar uma imagem negativa da empresa;
- Divulgação por folhetos – é uma forma clássica de propaganda, em que são entregues às pessoas papéis contendo as principais informações sobre o restaurante;

- Preço justo – é comum quando os restaurantes apresentam preços menores que os da concorrência, não deixando de oferecer serviços e produtos de qualidade aos clientes;

O *marketing* aplicado a estabelecimentos de F&B, não pressupõe unicamente o conhecimento das diferentes estratégias de *marketing*, mas também uma atitude ativa por parte do gerente, ou seja, ter a capacidade de entender o cliente tal como ele é, e pondo deste modo em prática um esforço contínuo para responder às suas necessidades e motivações. O papel do *marketing* é o de ativar as motivações do cliente e estimular os seus desejos.

1.6. Relação do F&B com Outras Áreas do Hotel

Para que o serviço seja eficiente e eficaz, evitando assim a falta de informação, é de extrema importância que haja uma boa comunicação e coordenação dos diferentes departamentos e áreas do hotel. O departamento de F&B tem relações com todas as secções do hotel nomeadamente:

A **receção** é a secção que fornece as informações ao restaurante, bar e a cozinha, nomeadamente as listas de hóspedes para que as secções possam organizar os serviços; a existência de meias-pensões ou pensões completas; pedidos especiais e reservas feitas pelos hóspedes no que se refere ao F&B.

A **lavandaria**, visto que esta é responsável pela roupa, tanto das secções em si, como das fardas dos funcionários.

A **manutenção**, quando existe algum problema, ou necessidade de manutenção é acionada este departamento para reparação.

A **limpeza geral**, no que diz respeito à limpeza do restaurante e bar, que vai desde o chão até as janelas.

O **departamento financeiro** no que refere a entrega dos dados para processamento de salários e inventário, disponibilização de verbas para as compras, entrega das faturas e entrada dos produtos no economato.

1.7. Cozinha

Segundo CASTELLI (2003, pág. 385), a cozinha é “um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições”.

A cozinha com unidade de produção exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planeada, com métodos de trabalho apropriados, torna-se altamente produtiva. No seu planeamento tudo é importante, cada detalhe merece estudo.

Quando se fala em cozinha, entende-se:

- Local onde se preparam alimentos;
- Diferentes maneiras de elaborar os alimentos (tipicidades nacionais e regionais).

A cozinha é um sector muito importante na indústria hoteleira. É um sector muito sensível já que é nela que se prepara as refeições que são servidas aos clientes, e também é nesse sector onde os desperdícios são elevados fazendo com que o controlo seja muito difícil. A cozinha deve ser instalada de modo a proporcionar ao cliente um serviço adequado à categoria do hotel.

Apesar da legislação pertinente em vigor e da existência de empresas especializadas na montagem de cozinhas, deve-se reconhecer que muitos hotéis não têm sido muito felizes ao planear sua cozinha.

O *layout* da cozinha do hotel deve estar em consonância com o tipo e o tamanho do estabelecimento como também deve proporcionar ao cliente um serviço adequado à sua categoria. Portanto, a cozinha está em função do tipo de público que se quer atingir. Sendo assim deve estar bem dimensionada e localizada em relação ao restaurante que é onde se concretiza a venda da produção da cozinha.

Assim na construção da cozinha do Resort Hotel Foya Branca levaram-se em consideração os seguintes aspetos:

a) Sectores ou zonas

- De pré-preparo
- De cocção

- De lavagem
- De lixo – este é retirado todos os dias e os baldes são lavados e desinfetados, de seguida é lhes introduzidos bolsa para lixo. Os baldes são de inox e possuem tampas.

b) Aspetos construtivos

- Espaço – este é amplo, permitindo uma boa circulação dos funcionários.
- Localização – está bem localizada, pois está próxima do restaurante, possuindo duas portas vaivém, sendo uma de entrada e outra de saída da cozinha para o restaurante. Essas portas não deixam que os odores da cozinha passem para o restaurante.
- Paredes – são revestidas de azulejos de cor branca, o que facilita a limpeza dos mesmos.
- Piso – é revestido de um material antiderrapante e de fácil limpeza. A cozinha não possui degraus.
- Iluminação – possui uma boa iluminação natural, pois tem janelas e estas têm redes para evitar a entrada de insetos e roedores.
- Temperatura – possui um sistema de ventilação para captação dos odores e fumaças e assegurar o conforto térmico para as pessoas que ali trabalham.
- Conexões elétricas – são bem isoladas para facilitar a limpeza.

1.7.1. Planeamento

Layout (projeto) de uma cozinha para restaurante de hotel deve estar em consonância com o tipo e tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos, que se pretende oferecer e com a modalidade de serviços a ser adotada.

Pode-se distinguir no complexo de uma cozinha, duas grandes áreas, fisicamente separadas:

- Área de pré-preparo;
- Área de acabamento ou cocção/distribuição.

O projeto de uma cozinha envolve muitos detalhes que devem ser minuciosamente pensados. Pois uma cozinha mal planeada afeta a qualidade dos serviços de um sector que pode gerar uma considerável receita para o hotel.

Um projeto de cozinha deve levar em consideração:

Sectores/Zonas:

- **Pessoal:**
 - Local para vestuário, sanitário, refeitório e sala para repouso;
 - Local para a sala do chefe de cozinha;
- **Mercadorias:**
 - Local para a receção e controle das mercadorias;
 - Local para armazenamento das mercadorias separadas por tipo de produto;
 - Local para o pré-preparo;
 - Local para a cocção;
 - Local para a distribuição
- **Lavagem:**
 - Local para a lavagem dos utensílios da cozinha (copa);
 - Local para lavagem do material do restaurante;
 - Local para a guarda do material de limpeza;
- **Lixo:**
 - Local apropriado para o armazenamento do lixo.

Caminhos:

- O fluxo das mercadorias que vão da receção-estocagem-pré-operação-cocção-distribuição deve seguir um caminho sequencial. Neste caso evitar-se-á o retorno da mercadoria a etapas pelas quais já passou.

Aspetos Construtivos:

- **Espaço:** deve ser suficientemente amplo para a circulação das pessoas e para abrigar os equipamentos e móveis. Também deve haver espaços livres adequados entre os equipamentos e móveis para efetuar a limpeza, manutenção e controlo de pragas.
- **Localização:** a cozinha deve ficar próxima ao restaurante e no mesmo piso. Deve estar bem localizado também em relação ao almoxarifado e aos fornecedores externos.
- **Formato:** deve ser retangular pois favorece e boa distribuição dos equipamentos e evita caminhadas inúteis e conflitos de circulação.

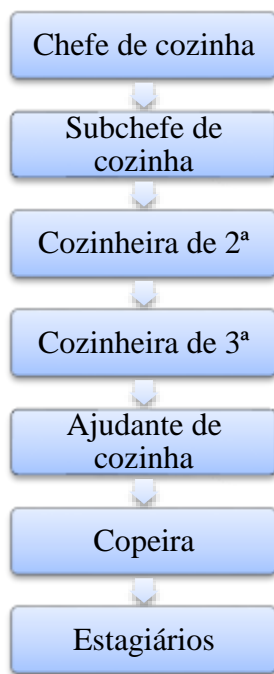
- Paredes: o revestimento deve ser com material que facilite a limpeza e seja suficientemente resistente às lavagens.
- Piso: deve ser revestido com material do tipo antiderrapante, um material resistente ao tráfego e aos produtos químicos, de fácil limpeza. Deve também possuir declividade correta na direção dos ralos para facilitar a higienização.
- Degraus: devem ser evitados, substituídos por rampas com revestimentos antiderrapantes.
- Janelas: quando usadas para a ventilação, devem ser dotadas de redes para evitar a entrada de insetos e roedores.
- Forro: liso de cor clara e impermeável. Nas junções com as paredes, arredondar os cantos para facilitar a higienização. Evitar o uso de madeira e de materiais rugosos e porosos.
- Portas: de superfície lisa, não absorvente, com fechamento automático e com vedação (borracha) na extremidade inferior para evitar a entrada de insetos e roedores.
- Água e esgotos: prever corretamente as tomadas de água quente e fria, para a higienização de utensílios louças e talheres.
- Ralos: devem ser evitados na área de produção de alimentos. Quando necessários devem ser sifonados bem fechados e permitir o livre acesso para a limpeza.
- Iluminação: aconselha-se a utilização máxima da iluminação natural. A iluminação deve ser uniforme e, as lâmpadas devem estar protegidas contra possíveis explosões ou queda das mesmas sobre os alimentos.
- Temperatura: prever um sistema de ventilação para amenizar temperaturas demasiadamente elevadas, causadas por fogões e fornos.
- Ventilação: prever um sistema de absorção de odores e fumaças e assegurar um conforto térmico para as pessoas que ali trabalham. O uso de coifas, exaustores e ventiladores pode auxiliar.

1.7.2. Organização Funcional da Cozinha

A brigada da cozinha do referido hotel é formada por uma chefe de cozinha, uma subchefe, três cozinheiras, quatro ajudantes, dois copeiro, dois pasteleiros com o

objetivo de preparar as iguarias a serem servidas no restaurante, e em outros pontos de vendas.

Ilustração 3 Organograma Funcional da Cozinha



Fonte: Elaboração Própria

1.7.3. Atribuições e Responsabilidades da Brigada de Cozinha

A brigada da cozinha pode ser dividida em diversas categorias profissionais. Cada uma delas possuindo atribuições e responsabilidades decorrentes do seu cargo.

Chefe de cozinha

- Supervisão e direção do pessoal de cozinha:
 - Planear, dirigir e supervisionar o trabalho da brigada da cozinha;
 - Treinar e avaliar o pessoal de cozinha;
 - Resolver situações de emergências;
 - Supervisionar a higiene e segurança;

- Planear:

- Ajudar na elaboração de menus e cardápios;
 - Definir doses;
 - Ajudar na elaboração de receitas;
 - Elaborar as fichas técnicas;
 - Solicitar as mercadorias necessárias.
- Previsão e controlo:
- Avaliar as actividades e resultados relativamente a cozinha;
 - Controlar os desperdícios;
 - Autorizar requisições;
 - Supervisionar a estocagem e a conservação dos produtos da cozinha.
- Preparação e organização da produção:
- Assegura a qualidade na execução dos pratos;
 - Confecciona os pratos.

Subchefe de cozinha:

- Substituir o chefe na sua ausência;
- Dirigir os trabalhos da *mise-en-place*;
- Receber e controlar as mercadorias solicitadas;
- Supervisionar a qualidade da alimentação dos funcionários;
- Realizar o fechamento da cozinha.

Cozinheira de 2ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 1ª na ausência;
- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place;
- Ajudar na confeção dos pratos.

Cozinheiros de 3ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 2ª na ausência;
- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place;
- Estar apto à confeção dos pratos.

Ajudante de cozinha

- Colaborar na Mise-en-Place;
- Fazer entradas;
- Empratar;
- Fazer sobremesas;
- Colaborar ainda na arrumação da Cozinha;
- Preparar massas doces e salgadas;
- Modelar, montar, rechear e assar massas de confeitaria;
- Decorar os produtos de confeitarias.

Copeiro

- Ser responsável pela arrumação das áreas de preparação dos alimentos;
- Lavar pratos, talheres e outros;
- Manter a copa e o refeitório limpos;
- Fazer a limpeza geral das câmaras e frigoríficos;
- Limpar os exaustores e fornos.

Estagiários

- Colaborar nas tarefas executadas pelas ajudantes de cozinha.

1.7.4. Coordenação das Práticas Operacionais

Segundo (MOSER, 2002, P.41) [...] “um dos enigmas da indústria hoteleira é a dificuldade em atingir e manter a plena consistência do serviço e do produto ao longo do tempo.

A elevada rotação de pessoal que caracteriza este departamento, aliada à imprevisibilidade própria do negócio, provoca uma terrível barreira à desejada uniformização global do produto, nas suas vertentes de serviço, ambiente, limpeza das instalações e qualidade das comidas e bebidas.”

Produção culinária

Preparação

- Higienização de todos os alimentos a serem processados momentaneamente.
- Descascar;

- Cortar atendendo a diversos tamanhos e tipos, conforme o que se pretende.

Cocção

- Cozer uma parte ou todo o produto, juntamente com temperos e demais alimentos necessários para a elaboração do prato.
- Grelhar, processo geralmente definitivo, podendo agregar outros alimentos pré-preparados para a elaboração final do prato.
- Fritar (processo também em suma definitivo).

Conservação e pré-distribuição

No caso de alimentos acabados, estes são armazenados novamente em câmaras frias ou quentes para utilização posterior dentro do próprio restaurante ou para venda aos clientes.

Em relação a pré-distribuição, envolve a montagem dos alimentos já em seus utensílios finais.

A *la carte*, em serviços direto a mesa ou em rodízios, este processo praticamente não ocorre indo diretamente para a distribuição propriamente dita.

1.7.5. Controlo nas Cozinhas

Para manter os custos e as despesas dentro dos padrões aceitáveis esses devem ser controlados, tentando evitar ao máximo os desperdícios de forma a atingir o objetivo de qualquer empresa que é ter lucros.

Análise de desperdícios

Nas cozinhas do *Resort* Hotel Foya Branca tentam reduzir ao máximo os desperdícios reaproveitando a produção. Assim as sobras de serviços são conservadas e servidas ao pessoal, as frutas que já não estão com aspeto viçoso são utilizadas para fazer sobremesas e bolos.

Como se sabe é impossível evitar os desperdícios na cozinha, pois os produtos brutos, como carnes e peixe, precisam de tratamento e limpeza. Para contabilizar estes desperdícios, o *Resort* Hotel possui uma ficha de análise de desperdícios, para além deste também existem outras fichas de controlo, nomeadamente:

- Controlo do refeitório, como forma de conhecer os custos da alimentação do pessoal;
- Pesagem de pão, para saber as quantidades de ingredientes gastas na confeção do pão de forma apurar os custos.
- Ficha de pequeno-almoço, nesta consta todos os produtos e as respetivas quantidades que forem utilizadas no *buffet* de pequeno-almoço.

Essas fichas depois de passarem pela chefe de cozinha devem ser encaminhadas para a assistente de F&B para a contabilização e controlo.

Como prevenir perdas e desperdícios:

- Ter em atenção o prazo de validade dos produtos, especialmente os de perecibilidade elevada, como carnes, peixes, legumes e frutas,
- Embalar a vácuo ou congelar produtos que não venham a ser consumidos de imediato, colocando etiqueta a indicar a designação do produto e prazo de validade;
- Manter os frigoríficos e câmaras organizadas e com os produtos bem separados;
- Controlar de forma rigorosa os sistemas de combate a pragas e insetos, efetuando desinfestações periódicas por pessoal qualificado;
- Manter um controlo e registo diário das temperaturas dos equipamentos de frio e uma manutenção preventiva dos mesmos, tendo um plano de contingência no caso de avarias, de modo a salvaguardar os produtos;

Portanto hoje em dia pode-se dizer que o chefe de cozinha não é mais um simples confeccionador de pratos, mas sim um gestor, na medida em que tem que gerir eficazmente os recursos humanos e materiais a sua disposição de forma a reduzir custos e tornar a produção mais rentável.

Fichas Técnicas

A ficha técnica é um instrumento de gestão que garante a manutenção do controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B. (MOSER, P.115)

O objetivo da mesma é a padronização das receitas, o controlo da quantidade, qualidade e do custo da produção, determinar a guarnição que acompanha o prato e orientar sobre a maneira de preparar o prato. Tendo em conta a alta rotatividade dos recursos humanos no departamento de F&B, a ficha técnica (Anexo1) serve para garantir que a produção não sofra alterações aquando da substituição do pessoal, mantendo o nível de qualidade

pretendido, servindo também de auxílio aos novos colaboradores e estagiários que tenham de proceder a *mise-en-place* e a confecção de pratos.

Estas fichas técnicas são fundamentais e básicas para o cálculo do preço de venda e para a avaliação dos *menus*. As fichas técnicas podem ser:

- Administrativas - aquelas que possibilitam o cálculo do custo dos pratos.
- Operacionais - são receitas com fotos, possibilitando o padrão nos preparos.

Para efetuar os cálculos de cada prato há que ter em conta o custo de gás e energia, mão-de-obra, o preço de compra do produto e o fator multiplicador.

Uma ficha técnica deve incluir pelo menos as seguintes informações:

- Nome do item;
- Rendimento total;
- Número de serviços;
- Tamanho da porção;
- Lista de ingredientes;
- Método de preparação e confecção;
- Tempo de cozimento e temperatura;
- Custo total da receita e custo por dose;
- Preço de venda;
- Rácio;
- Foto de prato; e
- Modo de servir.

1.7.6. Higiene e Segurança nas Cozinhas

A área de produção dos alimentos requer cuidados muito especiais pelo facto de se estar a interferir diretamente na saúde das pessoas.

Para o perfeito exercício da sua profissão, os manipuladores de alimentos devem ter conhecimentos sobre: higiene, técnicas, temperaturas e tempos, atinentes à transformação de matérias-primas em alimentos comestíveis. Dentre esses conhecimentos, deve-se dar especial atenção à higiene, pois uma das principais causas da contaminação alimentar está no ser humano.

Os manipuladores de alimentos devem entender a higiene como uma forma de proteger a sua saúde e a dos consumidores, assim como os comportamentos adotados durante a manipulação dos alimentos, principalmente com as mãos, os cabelos, a barba, a boca e a roupa de proteção. Deve-se evitar todo o risco de poluição, o desenvolvimento de campos de infecção ou de transmissão de germes.

Uma boa higiene e um comportamento adequado evitam a contaminação dos alimentos a nível biológico (ex.: microrganismos), químico (ex.: detergentes), e físico (ex.: cabelos). Um código de boas práticas, bem implementado evita a ocorrência dos riscos associados à produção e confeção de produtos alimentares. Esse código deverá ser adotado por todas as pessoas que se encontram na unidade, principalmente pelos manipuladores de alimentos.

Formação

Para que o departamento funcione da melhor forma é necessário que os responsáveis por este forneçam aos seus colaboradores uma formação, em torno de aspetos relacionados com a higiene e a segurança alimentar, adequada para o desempenho das suas funções.

É necessário que os colaboradores tenham consciência do seu papel e da responsabilidade na proteção dos alimentos contra a sua deterioração e contaminação. Os colaboradores devem ter todos os conhecimentos e aptidões necessários para manusear os alimentos de uma forma higiénica.

Um plano de formação deve incluir:

- A natureza do alimento, principalmente a capacidade que este tem para promover o desenvolvimento ou multiplicação de microrganismos prejudiciais à saúde;
- O modo como o alimento é manuseado, incluindo a probabilidade de contaminação;
- As condições sob as quais os alimentos vão ser armazenados;
- O período de tempo esperado antes do consumo.

Devem ser feitas avaliações periódicas dos programas de formação, assim como a supervisão e vigilância, de forma a assegurar que os procedimentos estão a ser seguidos.

1.8. Normas HACCP, sua aplicação prática

Quando se fala em qualidade para a indústria de alimentos, o aspecto segurança do produto é sempre um fator determinante, pois qualquer problema pode comprometer a saúde do consumidor. É de se esperar, pois, que as boas empresas que atuam nesse ramo de atividade tenham algum sistema eficaz para exercer esse controle, um dos quais é o HACCP.

O HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) ou APPCC é a sigla para análise de perigos e pontos críticos de controle, um sistema baseado numa forma sistemática de identificar e analisar os perigos associados com a produção de alimentos e definir maneiras para controlá-los (STRINGER, 1994).

O termo, alimento seguro é um conceito que está crescendo na conjuntura global, não somente pela sua importância para a saúde pública, mas também pelo seu importante papel no comércio internacional (BARENDSZ, 1998). Este sistema foi utilizado pela primeira vez, nos anos 60, pela *Pillsbury Company*, junto com a NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) e o *U.S. Army Laboratories* em Natick, com o objetivo de desenvolver um programa de qualidade que, utilizando algumas técnicas, desenvolvesse o fornecimento de alimentos para os astronautas da NASA (BENNET & STEED, 1999), sendo apresentado ao público pela primeira vez em 1971, durante a conferência nacional para proteção de alimentos, realizada nos Estados Unidos (ATHAYDE, 1999).

Inicialmente, o sistema HACCP desenvolvido pela *The Pillsbury Company* consistia em três princípios (JOUVE, 1998):

- Análise de perigo e avaliação do risco;
- Determinação dos pontos críticos de controle; e
- Monitoramento dos PCC's (Pontos Críticos de controle).

A avaliação do risco levava em consideração três características, (BAUMAN apud JOUVE, 1998):

- O produto contém algum ingrediente sensível?
- Há uma etapa do processo que elimina o perigo? e
- Há potencial de danos causados pelo produto?

Segundo o *Codex Alimentarius*, o sistema de HACCP consiste em seguir os seguintes princípios (ILSI, 1997):

- Identificar os perigos e analisar os riscos de severidade e probabilidade de ocorrência;
- Determinar os pontos críticos de controlo necessários para controlar os perigos identificados;
- Especificar os limites críticos para garantir que a operação está sob controlo nos pontos críticos de controlo (PCC);
- Estabelecer e implementar o monitoramento do sistema;
- Executar as ações corretivas quando os limites críticos não foram atendidos;
- Verificar o sistema; e
- Manter registros.

O embasamento do sistema de HACCP tem o termo perigo como um agente nocivo, ou condição do alimento inaceitável, que pode causar algum efeito de saúde adverso. Segundo ILSI (1997) os perigos podem ser provocados por:

- Presença inaceitável de uma contaminação química, física ou microbiológica na matéria-prima, no produto semi-fabricado ou no produto final;
- Potencial de crescimento ou de sobrevivência de micro-organismos ou de produção de substâncias químicas no produto semi-fabricado, no produto final ou no ambiente da linha de produção; e
- Recontaminação do produto semi-fabricado ou do produto final com micro-organismos, produtos químicos ou corpos estranhos.

Um alimento seguro, que não cause mal a sua saúde e não ofereça dúvidas em relação a sua composição e peso, é uma das mais importantes características da qualidade que correspondem às expectativas do consumidor (BERG *apud* BARENDSZ, 1998).

A ISO 9000 serve de suporte para a implementação da HACCP e, juntos, são fundamentais para promover o sucesso da indústria de alimentos, pois suas recomendações se complementam. O HACCP é utilizado para identificar os PCCs, enquanto a ISO 9000 é usada para controlar e monitorar aspetos críticos para a qualidade. O HACCP é um importante método para se fazer um estudo sistematizado dos perigos que podem comprometer a segurança do produto alimentício, pois tem uma atitude voltada para o controle preventivo ao longo do processo, ao invés da inspeção do produto final, garantindo assim a sua qualidade.

O *Resort* hotel faz uso dos princípios do HACCP para evitar a contaminação dos alimentos, fazendo valer-se de um conjunto de regras de:

- Higiene profissional;
- Higiene pessoal e corporal na cozinha;
- Higiene dos materiais e dos locais;
- Segurança.

Também no *resort* hotel, os manipuladores utilizam farda adequada e exclusiva para a sua função, composta por: touca, camisa, calças, avental e, devem mantê-la mais limpa possível.

A contaminação dos alimentos ocorre também devido a falta de higiene ambiental por isso é necessário conhecer os desinfetantes e métodos adequados para a higienização dos pisos, tetos, equipamentos e utensílios. Uma das formas de evitar a contaminação cruzada é o chamado código de cores, e também a utilização de zonas de preparação diferentes.

Tabela 2 Código de Cores

Cor do material	Tipo de Manuseamento
-Amarelo	-Alimentos confeccionados
-Branco	-Alho, Cebola e Batatas
-Verde	-Legumes
-Azul	-Peixe cru
-Vermelho	-Carne crua

Fonte: Elaboração Própria

1.8.1. Zonas de preparação

Zonas de preparação de carnes e peixes

Nessa zona são desenvolvidas todas as actividades de preparação de carnes e peixes, como: limpeza, separação das peças, dosagem, amaciamento, picar, moer, filamentos, etc. Para evitar riscos de contaminação cruzada deverão ser usadas zonas separadas para cada um dos alimentos indicados.

Zona de preparação de vegetais

Os alimentos preparados nessa zona são destinados a cocção ou diretamente para a distribuição. As operações básicas são: descascar, limpar, esterilizar, cortar e picar,

desfiar, montagem dos recipientes para a distribuição, e outros. É necessária uma boa iluminação para que o trabalho se desenvolva com rapidez e precisão. Deve-se evitar a incidência de luz natural diretamente sobre as zonas de preparo e usar iluminação artificial com coloração que não altere visualmente a aparência do produto, isso porque os olhos também comem.

Zona de preparação de sobremesas

Destina-se somente a cortes, descasques, separação, pré-preparo de frutas, doces, queijos, etc. Equipamentos usuais são: mesas inox com cubas, liquidificadores, cortadores de frios, abatedores de temperaturas, balde de detritos e conservador de gelados caseiros.

Para salvaguardar eventuais situações de intoxicação alimentar e a necessidade de avaliar a qualidade das refeições fornecidas, deverá o estabelecimento guardar uma amostra dos pratos servidos (sopas se incluir carne ou peixe e pratos incluindo todos os componentes) até 48 horas após consumo. Deverá registrar a data de consumo e refeição correspondente.

A amostra deverá ser retirada previamente ao empratamento na quantidade aproximada de 120 a 150g. Manter a amostra no frigorífico (0-4°C) ou em congelação (até -18°C). Deverão ser efetuados registos relativos à recolha das amostras.

1.8.2. Técnicas de Refrigeração e Congelação

Convencionou-se chamar conservação de alimentos perecíveis por refrigeração ao processo que envolve a utilização de temperaturas próximas de 0 (zero) °C, tendo como principal finalidade eliminar ou retardar a ação dos agentes tais como: enzimas, microrganismos, bactérias, fermentos e fungos.

Os produtos alimentares para conservação podem ser agrupados em duas categorias gerais:

- Aqueles que ficam vivos durante o período de armazenagem refrigerada, como as frutas e vegetais; e
- Aqueles que não ficam vivos, como peixes, carnes e mariscos.

A conservação dos alimentos pelo frio não acrescenta qualidade, apenas preserva a “qualidade que os alimentos possuem” no momento da sua conservação. Por este motivo, “a frescura” e a “qualidade” dos alimentos a conservar é um fator primordial

para aumentar a sua longevidade, ou seja, alongar o prazo de validade em que podem ser consumidos com toda a segurança.

Definições:

Refrigerar: é um processo de conservação de alimentos num frigorífico, por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre $+1^{\circ}\text{C}$ e $+7^{\circ}\text{C}$.

Gelar: é um processo que ocorre entre -4°C e $+2^{\circ}\text{C}$, quando os líquidos existentes nos alimentos solidifiquem lentamente, formando grandes cristais que rompem as paredes celulares, modificando a aparência, textura e qualidade dos alimentos. É conhecido como o período crítico e perigoso para os alimentos, não oferecendo quaisquer garantias para a sua conservação.

Congelar: é um processo no qual as temperaturas dos alimentos baixam muito rapidamente fazendo com que a água existente nos produtos congele em pequenos cristais, de forma a não danificar os alimentos. As temperaturas de serviço deverão ser sempre abaixo dos -20°C , sendo necessárias duas a 4 horas para que o núcleo do alimento atinja aquela temperatura. A partir daqui, cessam as ações enzimáticas e bacterianas.

Deve-se congelar sempre produtos de primeira qualidade.

1.9. Restaurante

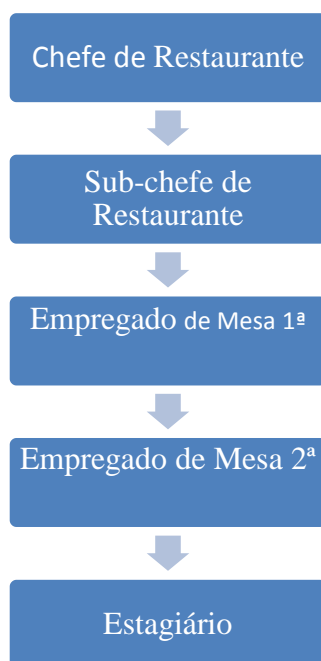
Segundo Castelli (2003, P297), “considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento”.

Ainda segundo o mesmo autor “Os restaurantes, em geral, podem ser classificados de várias formas. Uma delas é a de agrupá-los por categorias do tipo: luxo, primeira categoria, segunda e terceira categoria. Para um restaurante enquadrar-se numa das categorias devem preencher uma variedade de requisitos, todos eles enfocados na percepção dos clientes.” Também podem ser classificados pelo serviço oferecido (*à la carte ou buffet*); pelo tamanho (pequeno, médio e grande porte); Tipicidade da culinária (internacional ou contemporâneos); Especialidades oferecidas (pode ser típico de uma região ou país, ou um determinado tipo de cocção como grelhados).

O restaurante do *Resort* Hotel Foya Branca pode ser classificado como um restaurante de primeira categoria, oferecendo serviços *à la carte* e de *buffet* e quanto á tipologia é um restaurante internacional.

O restaurante do Resort Hotel tem uma capacidade máxima de 100 lugares sentados e 120 lugares em caso de *buffet*. Funciona das 7h00 às 10h00, servindo o pequeno-almoço e das 19h30 às 23h30 o jantar. Os almoços, *buffet*, rodízios e outros serviços especiais são servidos no *snack-bar*.

Ilustração 4 – Organograma Funcional do Restaurante



Fonte: Elaboração Própria

1.9.1. Atribuições e Responsabilidades

Chefe De Restaurante

- Organizar e orientar os serviços no restaurante e anexos;
- Distribuir os serviços de acordo com o número e categoria do pessoal;
- Explicar a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- Fazer inventários periódicos dos materiais da secção, zelando pela sua conservação e higiene;
- Manter disciplina na secção;
- Ser o “cartão de apresentação” do estabelecimento por sua educação, suas boas maneiras e cortesia;
- Supervisionar e controlar todo o trabalho executado no restaurante, garantindo desse modo, a qualidade dos serviços;
- Participar na elaboração dos cardápios;
- Treinar o seu pessoal, desenvolvendo neles as habilidades e atitudes profissionais pertinentes;
- Rececionar os clientes a entrada do restaurante;
- Observar e perguntar ao cliente, durante a refeição se tudo corre bem;
- Auxiliar o empregado de mesa caso este tenha alguma dificuldade técnica na execução do serviço;
- Atender as reclamações;
- Despedir-se do cliente ao término da refeição.

Subchefe de Restaurante

- Dirigir, supervisionar e controlar actividades do pessoal do restaurante;
- Cuidar da *mise-en-place* do restaurante;
- Atender aos pedidos dos clientes;
- Servir alimentos e bebidas aos clientes, quando for o caso;
- Zelar pelo bom estado dos equipamentos e utensílios do restaurante;
- Seguir as ordens do chefe de restaurante quando este estiver presente, e substituí-lo na sua ausência;

Empregado de Mesa de 1ª

- Ocupar a posição de chefe de turno, que significa ter um grupo de mesas desde os serviços de bebidas até a sobremesa;
- Executar e colaborar na preparação da sala e arranjos das mesas;
- Servir as refeições e bebidas;
- Colaborar no final das refeições na arrumação da sala;
- Substituir o subchefe na ausência deste.
- Preparar o *buffet*, se for o caso;
- Atender aos pedidos dos clientes;
- Servir os pedidos dos clientes de acordo com as técnicas de serviço;
- Zelar pela manutenção dos materiais e equipamentos.
- Pedir e emitir conta do consumo dos clientes;

Empregado de Mesa de 2ª

- Auxiliar o empregado de mesa de 1ª no serviço aos clientes;
- Auxiliar na *mise-en-place*, antes e durante a refeição;
- Encaminhar as comandas;
- Fazer serviços de bebidas, *couvert* e levantar pratos sujos dos clientes;

Estagiário

- Colaborar com o trabalho executado pelo empregado de mesa de 2ª.

1.9.2. Requisitos Pessoais e Conduta Profissional

A brigada do restaurante deve possuir inúmeros atributos físicos, intelectuais, profissionais e morais para estar suficientemente preparada para lidar com os diversos clientes.

- Asseio/hábitos – mãos e unhas limpas, barba feita, cabelos cortados ou amarrados, perfumes e joias discretos, evitar fumar, não mascar pastilhas elásticas, não apoiar-se nos móveis e paredes e nem intrometer-se nas conversas dos clientes.
- Cortesia/educação – agir sempre com delicadeza e boa educação, sem cair no esnobismo, bem como ter conhecimento de línguas.

- Cooperação e espírito de equipa – realizar um trabalho com participação de outras pessoas, ajudar os colegas quando for necessário, desenvolver um espírito de equipa, evitando o fomento de um ambiente de intrigas.
- Autodomínio – ser paciente para suportar o mau humor e a má educação de muitos clientes, evitar discussões e dispensar-lhes atenção e cortesia.
- Formação Profissional – o bom serviço depende de um elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais por parte do pessoal da brigada, o que exige treinamento e formação de todo o quadro de pessoal.

1.9.3. Localização

A localização do restaurante deve:

- Facilitar ao máximo a comunicação com a cozinha, o que permite uma maior rapidez na execução dos serviços, é muito importante para a qualidade dos mesmos, isto é, estar no mesmo nível e próximo da cozinha;
- Evitar que os odores da cozinha penetrem no restaurante;
- Proporcionar temperatura, iluminação e ventilação agradáveis;
- Evitar degraus entre a cozinha e o restaurante;
- Proporcionar fácil acesso ao público.

Espaços

É necessário prever os espaços para o mobiliário e para a circulação dos clientes e do pessoal de serviço, para proporcionar bom ambiente, conforto e serviços de excelente qualidade, de modo à:

- Aproveitar ao máximo os espaços disponíveis, sem que isso venha em detrimento do conforto dos comensais, do fluxo das pessoas (pessoal de serviço e clientes) e da qualidade dos serviços;
- Colocar as mesas em oblíquo para evitar que os clientes fiquem voltados para a parede,
- Evitar colocar mesas muito próximas da entrada principal do restaurante ou da entrada para a cozinha;
- Colocar mesas com diversas capacidades, para atender uma, duas ou mais pessoas;

- Colocar a mesa do *buffet*, se for o caso, em local visível, de fácil acesso, tanto por parte do comensal quanto por parte do pessoal de serviço.

Para o caso de restaurantes de hotel a metragem quadrada deve estar em harmonia com o número de apartamentos, e também com os objetivos específicos propostos pela própria empresa.

Mobiliário e Material

O mobiliário do restaurante deve estar em harmonia com o tipo e a categoria do estabelecimento, facilitar o serviço por parte da sua brigada, oferecer conforto, ser padronizado para facilitar a sua reposição e ser resistente para o uso diário.

O restaurante do Resort hotel Foya Branca possui um mobiliário do tipo tradicional com modelos de mesa, aparadores, cadeiras, objetos decorativos, quadros e sofás de forma a criar um ambiente agradável.

Um restaurante necessita de louças, talheres, cristaleira, roupas, móveis e utensílios para poder operar. As quantidades e os tipos deste elenco de materiais estão em função daquilo que o restaurante se propõe a oferecer e também a sua taxa de ocupação.

Na escolha do material deve-se normalmente levar em consideração os critérios de beleza, qualidade, manutenção, limpeza, *stocks* e preços.

Decoração

A decoração é, pois, um dos elementos que compõem a categoria do estabelecimento. Ela contribui para criar uma atmosfera agradável e peculiar, interferindo no bem-estar do cliente. Daí a importância de se harmonizar cores, mobiliário, quadros, cortinas, arranjos florais, etc. Tudo deve estar em equilíbrio com o ambiente que se deseja criar para a clientela visada. A decoração não deve ser demasiadamente carregada ou ser excessiva.

Na decoração de uma mesa devem-se levar em consideração alguns aspetos:

- Os arranjos não devem ser chamativos, devem primar pela harmonia das cores, considerando o tamanho e o ambiente do restaurante;
- Os arranjos podem ser compostos de flores, frutas, legumes, folhagens e objetos diversos;
- Os arranjos não devem atrapalhar a visão dos comensais;

- Os arranjos não devem ser feitos com flores que exalem perfume muito forte, pois podem interferir no sabor dos alimentos e das bebidas.

Musica Ambiente

A música ambiente inadequada, estridente, através de alto-falantes mal localizados, pode ser determinante para o fracasso do estabelecimento. Deve-se ter o cuidado de regular os alto-falantes para cada ambiente, pois, do contrário, ter-se-á um som demasiadamente alto para determinados locais e baixos para outros. Em restaurantes típicos, nada impede que haja música típica, que reforça o ambiente. A música ambiente, como o próprio nome sugere, deve ser suave.

1.9.4.Mise-En-Place

A *Mise-en-Place*, expressão de origem francesa significa arrumação, colocação em ordem. Deste modo, fala-se em *mise-en-place* do bar, do *room-service*, do restaurante (sala). Toda a *mise-en-place* é feita justamente para agilizar os serviços no momento do atendimento da solicitação feita pelo cliente.

Neste sentido, a perfeita definição, por parte do estabelecimento, da *mise-en-place* que deve ser seguida, para cada ponto de venda, ajuda muito a agilização dos serviços solicitados pelo cliente.

A *mise-en-place* no restaurante ou sala engloba o conjunto de trabalhos previamente executados, para colocar o local, os objetos ou alimentos e bebidas em ordem.

No *Resort* hotel o pequeno-almoço é servido todos os dias das 07h00 às 09h45 da manhã.

A preparação das mesas do restaurante para o serviço de pequeno-almoço é efectuada no dia anterior, após o serviço de jantar e de manhã antes da abertura ao público, tendo sempre em conta a previsão do número de hóspedes fornecida pela receção.

Na preparação das mesas para o pequeno-almoço, são colocados:

- Talheres: facas, garfos e colheres de sobremesa, colheres de chá e talheres de serviço;
- Copos de sumo e água, chávena de café;
- Prato de sobremesa, taça para salada de fruta;
- Guardanapos de papel;

- Duas máquinas de sumo de sabores diferentes, em que o de laranja é colocado todos os dias, enquanto os outros (manga, pêssago, ananás e outros) são colocadas de forma alternadas;
- Café, leite e água quente (em termos);
- Chás variados em pacotes (menta, laranja, cidreira, camomila, etc.)
- Chocolate em pó;
- Açúcar em pacotes de 6g;
- *Rechaud* com ovos mexidos, *bacon* frito, salsichas e crepes;
- Saladeiras com iogurtes de dois sabores, pacotinhos de manteiga;
- Máquina de cereais;
- Compotas variadas e mel;
- Fiambre e queijo flamengo em fatias;
- Cesto com pão integral, pãezinhos de chouriço e de banana, carcaças, pão de cocô, e pão em fatias para torradas;
- Bolo de Frutas.

Às 09h45 é feito o encerramento do pequeno-almoço, retirando tudo das mesas. Depois é feita o *mise-en-place* do jantar.

A partir das 10h inicia o serviço do *snack-bar*. Funciona diariamente aberto ao público com serviço de almoço das 12:30 às 14:45 (serviço *a la carte*). O bar mantém-se aberto até às 24h servindo *drinks*, bebidas em geral e *snacks*.

Tarefa para o jantar (Restaurante):

- Limpar e arrumar as mesas;
- Fazer o *mise-en-place* das mesas de jantar;
- Esvaziar o recipiente do lixo;
- Limpar e arrumar todos os materiais;
- Efetuar e arrumar requisições;
- Limpar mesas e cadeiras da esplanada;
- Preparar *couvert*;
- Obter informações acerca da previsão dos hóspedes fornecidas pela receção;
- Informar junto da cozinha quais os produtos que não têm disponível

- Verificar se a sala está limpa e arrumada na perfeição e às 19:30 abre-se o restaurante.

O horário de funcionamento do bar\ restaurante:

- 7h30min às 09h45min pequeno-almoço (restaurante)
- 12h30min às 14h45min almoço e a partir das 14h45min ate 18h45min serviço de refeições ligeiras (snack-bar).
- 19h30min às 23h00min jantar (restaurante).

As requisições dessa área são feitas todos os dias. Relativamente às bebidas (vendidas por unidade), os aperitivos sólidos e os cigarros são requisitados de acordo com as quantidades vendidas, para terem sempre um *stock* fixo.

1.9.5. Sistemas e Modalidades de Serviço

Entende-se como sistema a forma de organização da oferta dos serviços. Passamos a citar alguns dos principais sistemas adotados:

Serviço à *la carte*:

Os clientes escolhem as iguarias que desejam, a partir daquelas oferecidas pela *carte* durante o horário de funcionamento do restaurante. Este tipo de serviço trás mais vantagens no contexto económicas, tanto para o cliente como para o estabelecimento.

Serviço de *buffet/self-service*:

Os alimentos são expostos nas mesas de *buffet* e o próprio cliente se serve e monta o seu prato. No *Resort* Hotel Foya Branca passaram a utilizar este serviço para o almoço e jantar devido aos clientes AI-inclusive do GPS Tour, que durante a realização do estágio eram a maioria dos clientes do *Resort* Hotel.

Vantagens do *self-service* para o restaurante:

- O pessoal necessário para a execução do serviço é reduzido, menos qualificado, podendo assumir funções diversas, tendo em conta que é o próprio cliente que se serve;
- O cardápio oferecido é mais limitado, consequentemente reduzem-se os custos com *stocks*, que por vezes permanecem muito tempo, correndo o risco de se deteriorarem, mas que são necessários para atender os pedidos *a la carte*.
- Os equipamentos, utensílios e materiais necessários são reduzidos ao estritamente necessário.

Vantagens do *self-service* para o cliente:

- Preços atraentes;
- Rapidez no atendimento, já que é ele mesmo quem imprime o ritmo;
- Alimentos variados que podem ser vistos e escolhidos na hora.

Serviço de mesa redonda:

Quando existe um menu fixo ou com opções, mas com preço já determinado independentemente da sua composição. Podemos apresentar este serviço a partir de uma ementa fixa escolhida pelo restaurante, sem possibilidade de troca e opção, a um preço fixo, independentemente do cliente consumir todos os pratos ou não. A outra possibilidade dá-se através de uma ementa com opções. Aqui o restaurante tem várias ementas à escolha, com um preço previamente estabelecido e o cliente só tem de optar pelo que lhe agrada mais.

Modalidade de serviço é a forma de execução dos serviços, ou seja, a forma como os clientes tem acesso aos alimentos. Existem várias modalidades, entre elas destacam-se:

- Serviço à francesa - neste serviço o empregado de mesa apresenta a travessa a esquerda do cliente, onde ele próprio se serve com a ajuda do talher de serviço. Quando se trata de uma mesa com o máximo de quatro pessoas é aceitável que se coloque a iguaria principal sobre a mesa.
- Serviço à inglesa - este pode ser executado de duas formas: direto e indireto.
 - Serviço á inglesa direto – O empregado recolhe o serviço na cozinha, verifica se o mesmo está de acordo com o pedido feito pelo cliente, em seguida transporta-o para a sala, passando a apresenta-lo pelo lado esquerdo do cliente. Após a aprovação deste, começa a servi-lo utilizando o talher de serviço em jeito de pinça, com o qual passa os alimentos da travessa para o prato segundo as normas previstas.
 - Serviço á inglesa indireto – o garçon traz da cozinha a travessa com as iguarias, apresenta-os ao cliente pelo lado esquerdo, depois coloca a travessa sobre o *guéridon* (mesa auxiliar), e passa a montar o prato para cada cliente, com o auxílio de uma colher na mão direita e de um garfo na mão esquerda. Ter o cuidado de dispor adequadamente os alimentos

no prato, primando uma boa apresentação. Colocar o prato já montado a frente do cliente, pelo lado direito.

- Serviço à russa – é uma modalidade de serviço pouco utilizada devido a sua morosidade. As iguarias vêm da cozinha, geralmente inteiras e são apresentadas pelo chefe de turno aos clientes, sendo depois, colocadas no *guéridon* e trinchadas, mantendo o formato primitivo. Após as iguarias serem trinchadas e reconstituídas, é de novo levada ao cliente e serve-se á Francesa ou á Inglesa Direto.
- Serviço à americana - É o mais fácil de todos os serviços, pois as iguarias são empratadas na cozinha e vão diretamente para a mesa. O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado diretamente na frente do cliente.

1.9.6. Menu/Cartas

O *menu* ou a carta são uma forma de informar os clientes acerca das iguarias que o restaurante tem para oferecer.

O *Menu* é constituído por um determinado número de pratos, previamente definidos e dispostos sequencialmente para compor uma refeição. Essa sequência começa por pratos mais leves, evoluindo para os mais consistentes e termina com os mais delicados ou finos.

A *Carte de mets*, geralmente denominada de *Menu* ou Cardápio, é composta por uma quantidade de pratos, ordenados sequencialmente em vários grupos, dando o cliente a liberdade de compor o seu menu na hora, dentre as opções oferecidas. Deve seguir o seguinte ordenamento:

1. Entradas frias (*Hors-d'oeuvre froid*);
2. Sopas (*potages*);
3. Entradas quentes (*Hors-d'oeuvre chaud*), ou massas ;
4. Peixes (*poissons*) ;
5. Carnes (*rôtis*) ;
6. Sobremesas (*Desserts*) ;

No interior de cada um desses grupos, listam-se os pratos com as explicações mais importantes para os clientes.

“A elaboração de um *menu* deverá obedecer a determinados requisitos, de forma a satisfazer o mercado onde está inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional”. (MOSER, 2002, p.31)

Entre estes requisitos, destacam-se:

- Deve refletir a imagem do restaurante;
- Cada prato deve ter o maior número possível de informações sobre seus ingredientes para facilitar a escolha e agilizar o serviço;
- Ter boa aparência;
- Ser de fácil leitura.

No *Resort* Hotel Foya Branca, o diretor geral, juntamente com a ajuda da assistente de F&B e a chefe de cozinha, elaboram diversos *menus* de acordo com o mês em questão, de modo a evitar a repetição dos pratos entre as semanas, visto que existem clientes pontuais.

1.9.7. Recepção de Clientes

Assim que o cliente chegar no restaurante, o empregado de mesa deve atendê-lo, acompanhá-lo e acomodá-lo. Levar o *menu* e perguntar ao cliente se deseja um aperitivo antes de fazer a escolha; Depois de alguns momentos o garçon verifica se já fizeram a escolha, regista o pedido tanto de bebidas como de comidas em comandas separadas e recolhe a carta de menus.

A brigada do restaurante deve saber a composição de cada um dos pratos para dar as devidas explicações ou sugestões aos clientes.

Emissão e preenchimento de comandas

Segundo, (MARQUES, J. Albano, 2007, p.218) “As comandas de vendas devem ter uma numeração sequencial e vias de cor e papel diferente.

A primeira via de comanda deve ser entregue no sector que fornece os serviços [...]. A segunda via é entregue ao caixa do sector, que a agrafa à segunda via da fatura correspondente [...] as duas vias são confrontadas. [...] Deve-se também conferir a numeração sequencial das comandas e ter um registo de entrega destas, com o primeiro e último número anotados, para saber sempre, quem é o detentor do bloco correspondente [...].”

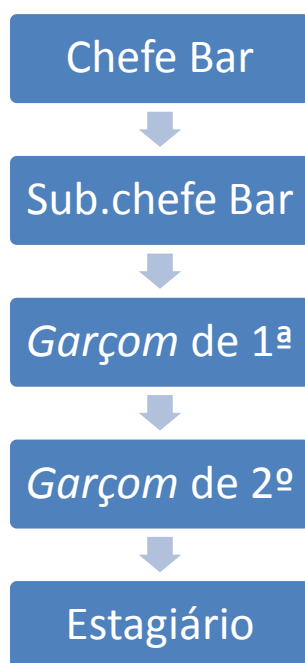
Anota-se os pedidos, em comandas separadas em três vias, depois estas são distribuídas pelos respetivos lugares. O caixa anota nas duas vias os preços das comidas e bebidas citadas na comanda, a 3ª via fica guardada para o controle.

1.10. Bar

“O bar é um local público onde se vendem bebidas alcoólicas, acompanhadas, por vezes, de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do *barman* constitui-se num dos componentes essenciais do ambiente”. (Castelli 2003, pág. 467).

O *Resort* Hotel Foya Branca possui um *snack-bar* no qual é servido o almoço, refeições ligeiras e bebidas, também tem um bar numa das piscinas e outro dentro do restaurante.

Ilustração 5 – organograma funcional do bar



Fonte: Elaboração Própria

1.10.1. Atribuições e responsabilidades do *Barman*:

- Organizar e dirigir os trabalhos;
- Elaborar os horários e escalas de serviço;
- Organizar e requisitar o *stock* de mercadorias necessários;
- Examinar o estado de conservação, funcionamento e limpeza dos móveis, equipamentos e utensílios;
- Conhecer e executar regras de serviço atinentes ao bar;
- Efetuar os controlos necessários;

- Atender as reclamações;
- Acolher e servir os clientes;
- Sugerir medidas de melhoria.

O bar deve proporcionar pelas suas instalações um bom ambiente aos clientes e, além disso oferecer condições de trabalho aos profissionais que ali trabalham. Daí a necessidade de ser bem equipado e montado adequadamente, ou seja bem planeado.

Classificação das bebidas existentes no *Resort* Hotel Foya Branca:

- Bebidas não alcoólicas:
 - Com gás: águas e refrigerantes;
 - Sem gás: águas e sumos;
 - Quentes: café e chá.
- Bebidas alcoólicas:
 - Fermentadas: Cervejas e Vinhos;
 - Fermento destiladas: Aguardentes de cana; Run; Whiskys; Conhaque; Tequila; Vodka; Gin.
 - Por misturas\ infusão: Vermute; Bailyes; Martini; Licores; Pontche; outros.

1.11. Controlo Das Despesas no F&B

O bar e o restaurante são unidades dentro do hotel que geram receitas e despesas, logo é necessário efetuar o controlo para se apurar os resultados.

O controlo do F&B é feito através do seu mecanismo próprio, prevenindo a ineficiência em todo ciclo de produção, antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos.

O controlo é feito através dos cálculos dos produtos que foram utilizados, este tipo de controlo é aplicado com o objetivo de apurar os custos, as receitas e o rácio inerentes a esses serviços. Na análise das despesas, receitas e rácios há que separar as comidas e as bebidas.

O controlo das bebidas no bar e no restaurante é feito diariamente, existindo um *stock* fixo, onde são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. A reposição é feita mediante o relatório de venda do dia anterior.

O controlo das bebidas pode ser feita por:

- Unidades: garrafas de cerveja, refrigerantes, águas, sumos, entre outros;
- Doses: através de fitas, que têm por finalidade facilitar o controlo diário, na passagem de turno e o inventário diário ou periódico.

As fitas podem ser feitas colocando sobre uma garrafa vazia, na qual pretende-se fazer a fita de controlo, uma fita em branco de 1cm de largura e em todo o comprimento da garrafa; fazendo uso do doseador apropriado, água, uma dose de cada vez, marcando-a na fita até encher a garrafa; retira-se a fita e confecciona-se outras iguais para o mesmo tipo de garrafa.

- Inventários: periódicos e sistemáticos permitem verificar a existência real das mercadorias e se as mesmas conferem com o estoque.

Para o apuramento dos custos da comida é necessário que a chefe de cozinha forneça á assistente de direção de F&B a lista dos produtos e as suas respetivas quantidades, que foram utilizados nesses serviços. A partir do relatório de vendas do dia em que se realizou esse serviço e da lista fornecida pela cozinha que se faz a análise das despesas, receitas e rácios, tanto para as bebidas como para as comidas, isso através de uma ficha (anexo 2).

A receita total é calculada da seguinte forma:

Fórmula 1: Receita Total

$$RT = \text{Preço de Venda} * (\text{vezes}) \text{ Quantidades Vendidas}$$

O rácio dos produtos (bebida e comida) é calculado pela seguinte fórmula:

Fórmula 2: Rácios

$$\text{Rácios} = \text{Custo Total} : (\text{dividido}) \text{ pela Receita Total} * (\text{vezes}) 100$$

Depois de encontrar a receita e o custo total das bebidas comidas, então calcula-se o rácio total dos produtos.

Tabela 3 Exemplificação de um Caso Prático

	Receitas	(-) Custos	(=) Resultados
Bebidas (total)	100.482,00	40.250,00	60.232,00
Comidas (total)	300.120,00	94.387,72	205.732,78
Total	400.602,00	134.637,72	265.964,28
Rácio:	33,6%		

Fonte: Elaboração Própria

Quanto menor for o rácio, maior será o lucro obtido pelo hotel. Esses cálculos permitem verificar se há prejuízos ou ganhos nesses serviços. Após o apuramento desses resultados, este é entregue ao diretor do hotel para verificar e analisar esses resultados. Os resultados de todas as semanas são arquivados numa pasta no economato. Este processo de controlo é realizado todas as Segundas ou Terças-feiras de cada semana.

1.11.1. Análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

É um instrumento eficiente de gestão de vendas na medida em que permite avaliar a configuração entre a procura e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B no restaurante.

Tabela 4 Análise de Popularidade e da Rentabilidade

Emen ta	Q. Ven da %	Índice Popular idade	P. Unit. Venda	P. Unit . Cus to	Marg. Unit. Contri b.	Total Vend as	Total Cust os	Total Marg. Contri b.	Índic e Rent a b.	Clas se
A										
B										
C										
D										
E										
F										

Fonte: Elaboração própria

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários pratos que constituem o menu do restaurante, permitindo saber aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituídos, isso num período de operação de 6 meses.

Para a análise de popularidade e da rentabilidade dos pratos há que ter em conta os seguintes itens:

Ementa (Prato) – Indica a designação dos itens de vendas.

Quantidades vendidas – Indica a quantidade de doses vendidas e o respetivo peso percentual no período em análise conforme os registos em P.O.S.

Índice de popularidade (IP) – este índice é dado pela seguinte fórmula:

Fórmula 3: Índice de Popularidade

$$IP = \frac{1}{\text{(dividido) pelos itens}} * (\text{vezes}) 70 * (\text{vezes}) 100$$

Desta forma, todos os itens cujas vendas representam valores percentuais, acima do índice de popularidade diz-se que têm alta (A) popularidade, quando sucede o inverso diz-se que têm baixa (B) popularidade.

Preço unitário de venda – preço de venda de cada dose sem IVA

Preço unitário de custo – valor do custo de cada dose, obtida através da respetiva ficha técnica de produção atualizada.

Margem de contribuição (MC) – preço unitário de vendas líquido menos preço unitário de custo (representa a margem de lucro de cada dose)

Total de vendas - quantidades de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de venda.

Total de custo – quantidade de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de custo.

Total de margem de contribuição – é a diferença entre o total de vendas e o total de custo. A percentagem calcula-se através da divisão de cada parcela pelo total de colunas de margem de contribuição.

Índice de rentabilidade (IR) – este índice é dado pela seguinte fórmula:

Fórmula 4: Índice de rentabilidade

$IR = \text{Total Margens contribuição: (dividido) pelo total de quantidades}$
--

Classes – são dadas pelo cruzamento da popularidade e rentabilidade, podendo ser classificadas em *star*, *plowhorse*, *puzzle* e *dog*.

- Pratos **Star** (AA) têm alta rentabilidade e alta popularidade. Há que manter constante a qualidade, a quantidade, a apresentação e o preço de cada prato, de forma a garantir a manutenção da procura. É necessário investir na promoção, para manter um bom índice de rentabilidade.
- Pratos **Puzzle** (AB) têm alta rentabilidade e baixa popularidade. É necessário aumentar a sua promoção, dando-lhe destaque na carta, bem como através do esforço do empregado de mesa para vendê-lo ou deve-se baixar o preço de venda.
- Pratos **Plowhorse** (BA), têm baixa rentabilidade e alta popularidade. Estes pratos devem ser mantidos no cardápio.

- **Pratos *Dog* (BB)**, têm baixa rentabilidade e baixa popularidade. Estes pratos devem ser excluídos do cardápio, mas há que ter atenção se falta ou há rutura de algum produto no mercado que faz parte da composição do prato durante algum tempo e por isso obteve essa classificação.

O melhor para o hotel é que a maioria dos pratos tenham a classificação de pratos *Star* e os pratos *Puzzle*, porque isso significa que os pratos estão a ser muito consumidos, são rentáveis e as pessoas conhecem esses pratos, logo o hotel vai lucrar com eles.

Também é da responsabilidade do assistente de F&B a divulgação de novos produtos, por isso, há necessidade de planear, dirigir e coordenar as actividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição.

As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que as empresas promovem e realizam, que obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receitas superiores às suas despesas. O objetivo principal dos gestores é assegurar que através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas.

O conhecimento das modernas técnicas de marketing e sua aplicação no ramo torna-se indispensável na condução do negócio hoteleiro.

Apesar de não ser propriamente uma das áreas do F&B, as políticas comerciais tem um peso relevante em todos os departamentos e o F&B não foge a regra.

Nesta óptica também é importante compreender determinadas políticas comerciais usadas pela unidade.

1.12. Compras

A compra é uma tarefa de grande responsabilidade, pois não só envolve elevadas despesas, como também é o ponto a partir do qual é definido o custo e a qualidade do produto final. Esta função é desempenhada pelo chefe de compras, é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento, pelo que esta função exige alguns requisitos:

- Qualidades pessoais: facilidade de contactos;
- Qualidades profissionais: bom conhecimento dos produtos utilizados na hotelaria e boa experiência no ramo.

1.12.1. Atribuições e responsabilidades

Cabe ao sector de compras adquirirem as mercadorias necessárias para funcionamento do hotel, levantar os preços, contactar com os fornecedores, emitir ordens de compra, adquirirem os produtos solicitados seja através do economato seja através de outros sectores, obedecendo a um cronograma tal a que facilite o bom andamento do sector. Saber comprar é uma atividade que pressupõe uma gama de conhecimentos. Entre eles, destacam-se:

Conhecimento das mercadorias

No que diz respeito ao conhecimento das mercadorias, cabe ao comprador saber distinguir o que usualmente se entende por:

- Tipo de produto: um único produto pode ser representado por vários tipos. É o caso, por exemplo, do óleo que pode ser de soja, milho, frigi, etc. O que distingue um tipo do outro são os elementos que os compõem;
- Marca: todos os produtos industrializados levam uma marca, isto é, um nome. Deste modo, para um mesmo tipo de produto podem existir diversas marcas;
- Especificação: trata-se de conhecer detalhes a respeito do produto, tais como:
 - Peso ou quantidade;
 - Tamanho e espessura;
 - Perdas com sua transformação.

Conhecimento do elenco de produtos utilizados pelo hotel

Faz parte do conhecimento profissional do comprador saber quais os produtos que a hotelaria, em geral, utiliza:

- Produtos de limpeza;

- Produtos de expediente;
- Produtos alimentícios;
- Produtos de manutenção;

Conhecimento do mercado local de compras

Normalmente o elenco de produtos utilizados pelo hotel é adquirido no mercado local. Daí a necessidade do comprador conhecer minuciosamente os produtos oferecidos na própria localidade ou na região centro da qual está situado o hotel. Conhecer o mercado local significa conhecer o elenco de fornecedores que vendem esses produtos e a maneira de negocia-los.

Além dos fornecedores que normalmente abastecem o hotel, o comprador deve elencar também os fornecedores de emergência, aqueles que podem ajudar face a determinadas situações não previstas pelo hotel.

Conhecimento sobre as formas de negociar

Além das especificações técnicas do produto a ser comprado, no que diz respeito ao tipo e a marca, cabe também ao comprador, saber negociar os preços e os prazos de pagamento.

Conhecimento sobre como arquivar os impressos do sector

A boa organização do sector de compras pressupõe, por parte do comprador, o conhecimento de como arquivar os diversos impressos que passam por sua área. Entre elas destacam-se:

- Arquivo da ficha do produto;
- Arquivo dos fornecedores;
- Arquivo de publicidade;
- Arquivo do pedido de compras;

Conhecimento dos fornecedores

O comprador deve conhecer os fornecedores dos diferentes produtos com os quais normalmente trabalha. A partir desse conhecimento, este poderá melhor se organizar nas suas actividades diárias, como por exemplo, no horário da visita dos mesmos. É preciso organizar uma agenda de visitas, pois só assim o comprador poderá atender bem seus fornecedores. O comprador do hotel deve pesquisar constantemente as fontes de fornecimento, analisando-as e classificando-as segundo o seu desempenho.

Para seleccionar os fornecedores pode-se usar os seguintes critérios:

- Regularidade de qualidade;
- Respeito pelos prazos de entrega;
- Nível de preços em geral;
- Boa vontade em servir o hotel em períodos de escassez ou de falta;
- Honestidade nas entregas;

1.12.2. Aquisição de mercadorias

Os diversos sectores do hotel, dependendo das suas necessidades, solicitam as mercadorias ao economato através de requisição interna. Esse os abastece e quando o *stock* chega no mínimo, o economato deve fazer a solicitação ao sector de compras.

1.12.3. Solicitação de Compras

A solicitação de compras é um documento emitido pelo economato para a aquisição dos produtos necessários para manter os *stocks* dentro dos níveis previstos. Essa solicitação deve levar em consideração a rotatividade dos produtos e o tempo necessário para a entrega dos mesmos por parte dos fornecedores.

A solicitação de compras é preenchida em parte, pelo economato e em parte, pelo comprador. É feita em duas vias, em que uma vai para o sector de compras a fim de emitir a Ordem de Compra e, a segunda via permanece no economato até o receber todas as mercadorias solicitadas. Essas segundas vias são arquivadas numa pasta de Pedidos a Receber juntamente com a segunda via da Ordem de Compras, passando-as, aquando da entrada das mercadorias, para a pasta de Pedidos Recebidos classificados por ordem de data. Posteriormente essa segunda via, juntamente com a nota fiscal, é encaminhada para a contabilidade.

Viu-se anteriormente que o economato preenche parte da Solicitação de Compras enviando-a para o Sector de Compras completá-la. Após isso deverá seleccionar o fornecedor, consultando os ficheiros de fornecedores e de artigos. Estes ficheiros devem ser constantemente atualizados.

Se decidir fazer uma consulta de mercado deve solicitar aos fornecedores faturas pró-formas dos artigos e quantidades; catálogos ou amostras para ver a qualidade dos produtos. Deve ter no mínimo faturas pró-formas de três fornecedores.

Fornecedores

A relação com os fornecedores deve ser encarada numa óptica de realizar o melhor negócio para o hotel. No entanto, deve-se estabelecer uma relação com os fornecedores onde ambas as partes estejam satisfeitas.

Os fornecedores estão cadastrados no programa “ PDV *config*”. O contacto com os mesmos é feito geralmente pessoalmente ou por telefone. Também é importante salientar, caso houver alguma alteração no mercado o fornecedor informa imediatamente o estabelecimento. Por ex., quando se sabe que vai ter rutura de um determinado produto, o fornecedor avisa a empresa para saber se quer reservar o produto, isso devido a boa relação que tem com os fornecedores.

Em caso de outras alterações como novos produtos, alteração de preço, etc, os fornecedores comunicam ao estabelecimento e posteriormente enviam uma correspondência, comunicando por escrito (formalmente), e este é anexado a ficha de preço.

Tabela 5 Principais fornecedores do *Resort* Hotel Foya Branca

Fornecedores	Género de produtos fornecidos
Copa, SA	Produtos alimentícios, bebidas, tabacos e de limpeza
Bento António Lima, LDA	
Semedo & Semedo	
Serradas	
Itom	Produtos alimentícios, bebidas e de limpeza
Toy Duarte	Produtos alimentícios
Eloy Neves	
Cavibel	Refrigerantes e cervejas
Open Market	Frutas e congelados
Talho Fauna	Carnes e enchidos
Talho Pimentas e Verduras	
Talho Esperança	
Dona Margarida	Peixes e Mariscos
Dona Tanha	Legumes e hortaliças

Fonte: Elaboração Própria

1.12.4. Ordem de compra

O comprador emite uma ordem de compra (anexo 3), documento utilizado pelo hotel para autorizar determinado fornecedor a emitir nota fiscal ou fatura, aquando da compra de um ou mais produtos.

Na ordem de compra especifica-se a designação do produto, o preço unitário, o preço total, quantidade, prazo de entrega, prazo de pagamento e modalidade de pagamento. Deve ser elaborada em quintuplicado, o original é dirigido ao fornecedor, o duplicado fica na secção de compras, o triplicado vai para a secção de receção de mercadorias. O triplicado não deve mencionar a quantidade encomendada para que se possa fazer a contagem física, ou seja, para que seja feita a receção quantitativa das mercadorias. O quadruplicado vai para a secção financeira, a fim de que este faça a gestão para saber quanto vai pagar. O quintuplicado vai para a contabilidade ficando a aguardar a fatura para conferência.

1.12.5. Política e gestão de *stocks*

A boa política de compras e gestão de *stocks* determinará, em grande parte, o sucesso económico do hotel. Com base na previsão de vendas, o hotel efetuará em tempo real a compra do volume de produtos necessários para o perfeito funcionamento de todos os sectores. A política de compras deve ser eficaz por forma a responder as necessidades das secções consumidoras em termos de quantidade e qualidade exigida em tempo real. Deve-se ter em conta a quantidade total a ser comprada durante um período, a frequência dos pedidos, a quantidade solicitada em cada secção e as consequências oriundas da variação de *stocks*.

Para gerir os *stocks* conveniente e rentavelmente é preciso estabelecer inicialmente os *stocks* mínimos e máximos, tendo em consideração os seguintes aspetos:

- A rotatividade dos produtos, que está condicionada a taxa de ocupação do hotel;
- A localização do hotel: próximo ou afastado dos principais centros de abastecimento;
- O tempo necessário para a entrega do produto por parte do fornecedor;
- Os espaços físicos adequados e necessários para o armazenamento.

1.12.6. O processo de compras no *Resort Hotel Foya Branca*

As compras neste estabelecimento são feitas uma vez por semana, com um *stock* mínimo de mercadorias. A necessidade de ter sempre produtos frescos como hortaliças, peixes e frutas, leva a que estes sejam adquiridos duas ou mais vezes por semana, com intuito de oferecer produtos de qualidade. Esses produtos são dados entrada diretamente para a cozinha onde são armazenados em câmaras frias. A requisição de compras é feita baseada na taxa de ocupação, rotação dos clientes da cidade, e os serviços especiais efetuados durante a semana.

O processo de compras inicia com a necessidade sentida, ou seja, o que determinará o volume das compras será o número de hóspedes no hotel, os serviços a serem realizados (*buffet*, rodízio e cozido á portuguesa), a realização de um evento especial, a rutura ou não dos produtos no mercado, a rotação dos clientes e o *stock* existente. Todas as terças feiras o chefe de compra elabora a requisição (pedido de compra) com base nas necessidades.

O chefe de compras faz uso de uma ficha de preço que é elaborada a partir de uma pesquisa de preço junto aos fornecedores, por forma a quantificar aproximadamente quanto capital será necessário para a realização das respetivas compras.

Após a elaboração da solicitação de compras, este é apresentado ao diretor geral que dá o seu aval. Com a aprovação emite-se a Ordem de Compra.

Depois o chefe de compra dirige a contabilidade, onde disponibilizam o montante solicitado, que geralmente é um cheque com a assinatura de dois administradores.

Cabe ao diretor do hotel selecionar os fornecedores, estes são selecionados de acordo com o binómio de preço/qualidade e também os que dão melhores condições de pagamento e a partir daí seleciona-se os fornecedores.

O chefe de compras tem que conciliar os interesses da empresa e dos fornecedores, ou seja, é pressionado pelos fornecedores que concedem crédito a empresa, e a empresa pressiona o chefe de compras para conseguir alargar o prazo. Portanto todas as vezes que vai a contabilidade arrecadar o montante para compra, leva as dívidas que tem dos fornecedores, assinalando os mais urgentes.

De seguida o chefe de compras dirige ao banco faz o levantamento do montante e começa o ato da compra propriamente dito, tendo sempre em atenção o estado dos produtos, a sua data de validade e os produtos que devem ser comprados em primeiro lugar. Isto porque, os produtos congelados, peixes, frutas, legumes e os ovos, ao serem comprados devem ser encaminhadas de imediato para o hotel evitando a sua deterioração, visto que a empresa não tem um veículo apropriado para estes tipos de produtos. No ato da compra o chefe de compras deve conferir os produtos, ou seja fazer a contagem física para verificar se a quantidade solicitada e discriminada na fatura/recibo coincide com a quantidade que lhe é entregue, verificar o estado de conservação e a validade dos produtos, no local da compra, visto que alguns fornecedores não aceitam devolução.

A empresa defende que as entradas dos produtos devem ser feitas sempre por outra pessoa, ou seja, alguém que não participou na compra. Deste modo os produtos ao chegarem ao hotel, são descarregados e de seguida as faturas são entregues a uma pessoa da contabilidade que vai efetuar a contagem e pesagem dos produtos de acordo as quantidades compradas, depois essas faturas são assinadas pelo responsável da contabilidade comprovando assim a sua conformidade, e só depois desse procedimento é que acontece a entrega desses produtos a ecónoma para a sua arrumação.

Após todo este processo, chefe de compras tem a responsabilidade de lançar as faturas no programa informático “PDV config”. Quando terminar de lançar os produtos, transcreve o código de lançamento para a respetiva fatura. Deve agrupar as faturas da seguinte forma, separar as faturas dos produtos alimentícios (alimentos e bebidas), dos produtos higiénicos e dos tabacos. Isso para facilitar na contabilidade já que estes têm o IVA diferente uns dos outros.

De seguida faz a verificação das contas, ou seja, se a soma dos montantes das faturas - recibo com o excedente (troco) é igual ao montante disponibilizado pela contabilidade. Faz uma cópia das faturas dos produtos que foram adquiridos á crédito e fica com as cópias e entrega todas as faturas - recibo e faturas na contabilidade.

Na contabilidade as faturas são conferidas ou confrontadas com os lançamentos no programa (feito pelo chefe de compra) e dá-se baixa aos produtos que foram comprados á cash.

1.12.7. Controlo das Compras

Toda a atividade relacionada com o serviço de compras de alimentação e bebidas exige uma constante avaliação por parte dos responsáveis máximos da empresa, nomeadamente da sua Direção Financeira, Direção de F&B e Direção Geral.

Os elevados gastos financeiros envolvidos, bem como as constantes tentações a que os colaboradores da empresa afetos à área das compras estão sujeitos, exigem um controlo rigoroso de todas as operações, através de uma avaliação do cumprimento de todas as normas e procedimentos pré-estabelecidos.

Cabe ao Assistente de F&B visitar regularmente os mercados, avaliar a qualidade dos produtos adquiridos, analisar os critérios de escolha dos fornecedores, verificar a rotação das mercadorias em armazém, garantindo desta forma o melhor desempenho deste sector.

1.12.8. Chegada de Mercadorias

Sempre que um produto entrar no economato deve seguir um rigoroso e seguro processo de controlo.

Na entrada de uma mercadoria deve-se proceder a três tipos de conferências:

- Conferência do pedido – deve-se verificar se a nota fiscal trazida pelo fornecedor confere com a ordem de compra, no que diz respeito a quantidade, ao peso, a marca e ao tipo de produto;

- Conferência do produto – deve-se examinar a qualidade dos produtos, especialmente quando se trata de produtos perecíveis;
- Conferência da nota fiscal – trata-se de refazer a nota fiscal, a fim de averiguar a exatidão dos mesmos.

Caso houver erros de cálculo, alteração dos produtos solicitados, ou da qualidade dos mesmos deve-se devolvê-los. Essa devolução pode ser feita através da emissão de uma nota fiscal de devolução, que especifica a diferença constatada ou a recusa de mercadorias.

Ao programarmos a zona de receção de mercadorias, devemos considerar a dimensão dos veículos de entrega, por forma a possibilitarmos a descarga, o mais próximo possível do local de receção, por isso a área de receção das mercadorias deve localizar-se, preferencialmente entre a entrada de serviços e o economato/armazém, no mesmo piso que os locais de produção e de serviço da unidade hoteleira.

1.12.9. Armazenagem

Depois das compras serem devidamente rececionadas as mercadorias são arrumadas, consoante a sua natureza e as suas características.

O responsável pelo economato tem como principal função a preservação e registos de todas as mercadorias que lhe são confiadas.

Relativamente a armazenagem das mercadorias e o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidas no processo, das condições e ideais de conservação para cada tipo de produto tem que ter em mente que os produtos são deteriorados pelos seguintes motivos:

- Tempo excessivo entre as entradas e o armazenamento do produto;
- Falta de condições de higiene;
- Inadequada separação dos alimentos;
- Temperaturas inadequadas;
- Excesso grau de humidade;
- Período excessivo de armazenagem.

Após ter dado entrada dos produtos, a ecónoma verifica o estado de conservação e validade dos mesmos e arruma-os por ordem FIFO (*First In First Out*).

Os produtos como peixes, legumes, frutas, ovos, Iogurte, queijo, fiambre, maionese e *ketchup*, são lançados no programa “PDV config-almoxarifado central” e são dados baixa para a cozinha, ou seja, entram e saem logo para cozinha. Isto porque as câmaras frias estão situadas na cozinha e estes são produtos frescos que necessitam de uma boa conservação e também pelo facto serem utilizadas com muita frequência.

1.12.9. Distribuição

A distribuição é uma das fases do círculo de mercadorias que está sob a responsabilidade e orientação economato. A partir desta fase a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará diretamente para as mãos dos responsáveis pela produção e venda (chefes de cozinha e do restaurante).

Normas de distribuição de mercadorias do *Resort* Hotel Foya Branca:

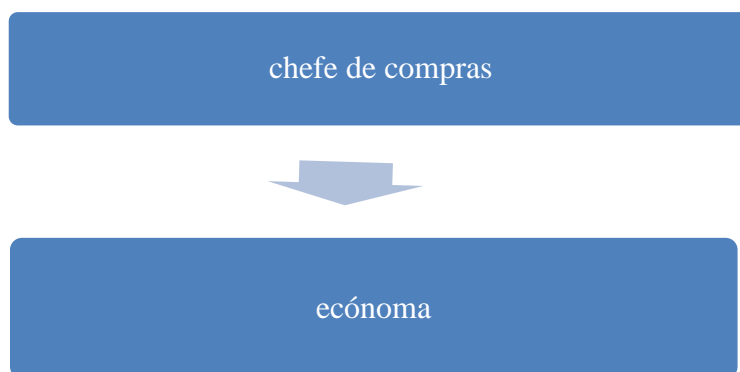
- As mercadorias devem ser levantadas a um determinado horário pré-estabelecido por secção de forma a evitar agrupamentos desnecessários de pessoal.
- Deve-se cumprir o princípio em que o primeiro produto a entrar será o primeiro a sair (FIFO).
- As mercadorias são distribuídas diariamente através de uma requisição interna para as diversas secções. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respetivo documento.
- Diariamente e com o objetivo de apurar o valor total das mercadorias saídas do economato, é elaborado um resumo de todas as requisições efetuadas cujos valores são transportados para o dia seguinte e assim sucessivamente até o final de cada mês.

Os produtos que entram no economato devem ser devidamente identificados e registados não só para controlar entradas e saídas, mas também para facilitar a sua arrumação nos devidos locais e facilitar nos inventários.

As mercadorias devem ser arrumadas por grupos ou divididas por famílias.

1.13. Economato

Ilustração 6: Organograma funcional do economato



Fonte: Elaboração Própria

O papel que cabe ao economato é bastante relevante, pois ele é responsável pelo recebimento, conferência, estocagem, conservação, distribuição e controlo dos produtos utilizados pelos diversos sectores do hotel.

Cabe ao economato:

- Receber e conferir as mercadorias, verificando se as quantidades coincidem com as constantes na nota fiscal e desta com a de compra e a respetiva qualidade;
- Armazenar as mercadorias em locais adequados;
- Atender as requisições internas;
- Controlar e gerir os *stocks*;
- Solicitar a compra de mercadorias quando necessário;
- Realizar inventários dentro dos prazos estabelecidos pelo hotel.

1.13.1. Layout

Deve situar-se junto do local da receção de mercadorias, e sempre que possível o mais perto da cozinha principal, deve possuir uma só entrada e saída de mercadorias,

facilitando o controlo; o espaço deve ser suficientemente amplo para o armazenamento de todos os produtos perecíveis e não-perecíveis.

O *Resort* Hotel Foya Branca trabalha com *stocks* permanentes, mas não possui um stock fixo, na medida em que é bastante complicado estipular este *stock*, sendo que a fixação do *stock* deve ser baseada em dados bastante inconstantes, tais como a taxa de ocupação e o grau de utilização dos diversos tipos de serviços oferecidos, isso para ter uma ideia do consumo de mercadorias. Também há outro fator, que é a rotatividade de alguns produtos, ou seja, há produtos que tem mais escoamento que outros. Isso devido a época, aos gostos, e aos serviços prestados, e também á determinados produtos que são utilizados pontualmente, portanto devem ser comprados pontualmente.

O economato do *Resort* hotel encontra-se dividido da seguinte forma: Géneros Alimentícios, Bebidas, Cave de Vinhos e Artigos de Higiene e Limpeza/Reserva de Materiais.

Na zona dos géneros alimentícios, para além dos produtos enlatados, ensacados, enfrascados, engarrafados e empacotados também armazenam os produtos deterioráveis, tais como: Carne, peixes, mariscos, produtos congelados e todos aqueles que carecem de frio para a sua conservação. Esses produtos são armazenados em duas arcas frigoríficas onde não poderá haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a evitar, por um lado, a transição de cheiros, e por outro pela circunstância de cada tipo de alimento que necessita de temperaturas diferentes para sua conservação.

Na zona de bebidas estão todas as bebidas, excepto os vinhos: águas com e sem gás, sumos, refrigerantes, e cervejas, e os espirituosos ficam nos géneros alimentícios por ausência de prateleiras.

Cave de Vinhos é o local de armazenamento de todos os vinhos, brancos, tintos, espumantes, e champanhe. A característica mais importante da cave é a temperatura (18 °C).

Os artigos de Higiene e Limpeza/ Reserva de Materiais – estão no mesmo sector por causa da dimensão da empresa, embora esse espaço esteja dividido em duas partes, uma para os artigos de higiene e limpeza e o outro de reserva de materiais.

Câmara Frigorífica

Destina-se a conservar todos os alimentos perecíveis, que carecem da ação do frio para prolongarem a sua durabilidade, mantendo as características próprias.

A armazenagem de produtos nas câmaras frigoríficas e congeladores não poderá, em hipótese alguma, ser feita em recipientes de alumínio ou metal, caixas de madeira ou cartão, ou latas de folha.

Na armazenagem dos alimentos nas câmaras frigoríficas, não deve haver misturas de produtos com características diferentes, de forma a evitar a transmissão de cheiros e tendo em conta também que cada tipo de alimento necessita de temperaturas diferentes para a sua conservação:

- Frutas – 7 a 10°C
- Vegetais, ovos, alimentos preparados – 4 a 7°C
- Leite e derivados – 3.5 a 4.5°C
- Carne fresca – 1 a 4°C
- Aves, peixes e crustáceos – 0 a 3°C
- Produtos congelados - -25 a -18°C

Na medida em que os diferentes sectores necessitam de mercadorias são feitas requisições ao economato através da ficha de Requisição Interna. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respetivo documento.

O pedido de requisição é feito com base no relatório de vendas, ou seja, aquilo que foi vendido no dia anterior será repostado, o mesmo deverá ser feito até ao meio-dia. Quando o economato recebe a requisição separa os produtos solicitados, confere-os e encaminha-os aos sectores que os solicitaram.

1.13.2. Inventários

O inventário consiste na contagem física de todo o *stock* existente no economato e nos demais sectores do hotel. No economato este é feito mensalmente. A gestão de *stocks* repercute nos resultados do hotel, cabe nesse sentido determinar qual a rotatividade que deve ser dada aos *stocks*.

1.13.3. Gestão de Stock

Além do controlo físico dos *stocks* deve-se realizar o controlo financeiro, pois o *stock* é um mal necessário.

A fase da definição de *stocks* envolve uma interessante análise do conceito e das necessidades de produtos previstas, de forma a ser efectuada, uma correta distribuição e

atribuição do espaço disponível, permitindo um correto armazenamento e controle das matérias-primas e consumíveis.

Ficha de *Stock*

A ficha de *stock* é um documento importante do economato, pois é elaborado individualmente para cada produto. Destina-se a registar todas as movimentações de quantidades e de preços, dando a qualquer momento informações das existências bem como os respetivos preços médios. Permite ainda analisar as oscilações dos preços a que foram sendo adquiridas, bem como permite observar o número de rotação num dado período.

Mensalmente será efetuado um inventário físico de todas as mercadorias armazenadas no economato, com o objetivo de apurar os desvios verificados.

***Stock* Mínimo**

O interesse é garantir, que á partida e de acordo com o histórico de vendas, determinado produto não entre em rutura, garantindo a sua existência, até ao momento da entrega seguinte:

Fórmula 5: *Stock* Mínimo

Stock mínimo = Consumo médio diário x Período de aprovisionamento

A esta fórmula, devemos juntar uma margem de segurança, sempre que se possa prever que uma percentagem do produto, possa não estar em condições de ser utilizada.

***Stock* Máximo**

É o valor, a partir do qual, não se justifica económica e fisicamente, a compra de determinado produto. Excecionalmente, poderá ultrapassar-se o *stock* máximo, quando houver uma oportunidade vantajosa, de comprar determinado produto a um preço baixo, com um prazo de validade elevado e que tenha possibilidade de se valorizar.

Rotação de *Stock*

A rotação de *stocks* é um bom indicador, sobre a quantidade de vezes, que um produto roda no armazém, ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõe, que um produto, é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante, que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal, a quantidade de produtos, seja a menor possível, podendo ser calculada da seguinte forma:

Fórmula 6: Rotação de produtos

Rotação de produtos = Consumo mensal + *stock* médio

São utilizados dois sistemas na rotação dos produtos em *stock*: o FIFO (*First In First Out*), ou seja, a saída dos produtos do economato se deve dar pela mesma ordem de entrada e, o LIFO (*Last In First Out*), no qual, os últimos a entrar são os primeiros a sair.

Na Gestão de Alimentos e Bebidas a utilização do FIFO é mais comum para a maioria dos produtos, no entanto existem situações em que se recebem produtos com períodos de validade inferior aos que se encontram em *stock* no economato, nesse caso utiliza-se o sistema LIFO. Este também é utilizado para produtos como o peixe, quando a cozinha prepara pratos como o *carpaccio* ou comida asiática.

Custo cronológico direto

Este processo, designado por, *First In First Out* (FIFO), consiste, em que a saída dos produtos do economato, se deve fazer pela mesma ordem de entrada.

Utilizam-se os preços mais antigos, pelo que em épocas de inflação acelerada, pode acontecer, que o valor atribuído às mercadorias consumidas se afaste, substancialmente, do seu custo de reposição.

Custo Cronológico inverso

A designação, *Last In First Out* (LIFO), procura movimentar primeiro os produtos entrados em último lugar. Este sistema é sensível a um período de instabilidade monetária, mas defende melhor a integridade do capital, porque os valores a que se registam as saídas, aproximam-se mais do custo de reposição.

Custo médio ponderado

Neste processo, as entradas, são registadas ao preço exato de custo mas sempre que exista uma nova entrada, calcula-se o custo médio ponderado, entre esta e a existência nessa data.

Custo específico, real ou atual

Consiste na soma do respetivo preço de compra, com os gastos suportados, direta ou indiretamente, para colocar no seu estado atual e no local de armazenagem (custo de aquisição).

Custo padrão, *standard* ou teórico

Resulta da observação dos custos reais, no decurso dos períodos precedentes, alterados pelas anomalias reveladas. Neste sentido, é um custo histórico corrigido, diferenciando-se de um custo estimado, por ser baseado em cálculos técnicos e contabilísticos adequados. Este custo padrão, é utilizado, para proteger os custos de produção, dos efeitos da flutuação dos mercados.

Controlo do *Stock* Fixo

O controlo consiste numa atividade diária, em que, são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. É feita mediante as faturas de vendas, em que são confrontados com os lançamentos.

No final de cada mês, é feito o controlo das receitas e dos custos.

Método ABC (*activity based costing*)

O principal objetivo deste método é distinguir os produtos, de acordo com a sua importância, no total dos custos. Este sistema permite identificar, dentro de um determinado grupo de artigos, aqueles que têm necessidade de atenções diárias, relativamente a outros, que necessitam do controlo habitual.

Em primeiro lugar, agrupam-se os artigos ou mercadorias, tendo em conta, o valor do *stock* médio de cada um e determinam-se, suas séries de percentagens cumulativas: De mercadorias em relação ao seu número total; Dos valores das existências médias desses artigos, em relação ao total do capital investido.

Em segundo lugar, procede-se, dispondo os artigos, por ordem decrescente de custos das respetivas quantidades anuais (consumos médios anuais) e dividem-se em 3 classes (A,B,C).

Para se aplicar este sistema, será necessário efetuar:

- Cálculo mensal das unidades de medida de cada produto.
- Multiplicação da quantidade de produto consumido, pelo seu custo unitário.
- Ordem dos produtos: dos custos mais elevados para os mais baixos.

Para calcular a reconciliação de inventários, usam-se as seguintes fórmulas:

Fórmula 7: Existências

Existências = Inventário Inicial + Compras – Consumos

Fórmula 8: Consumo

Consumo = Stock Inicial + Compras – Stock Final

Fórmula 9: Diferença de Inventários

Diferenças de Inventário = Existências – Inventário Final

Para o bom desempenho do economato, a ecónoma deve fazer o registo e arquivar todos os documentos que por ele transitam.

PARTE II – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nesta parte do trabalho encontra-se um resumo da evolução histórica do turismo e a caracterização do departamento de F&B. No final deste capítulo são referenciadas as tarefas realizadas e respectivos resultados.

2.1. Metodologia

A metodologia deste relatório está centrada na pesquisa e coleta de informações de ordem teórica viabilizada, portanto, através de levantamento bibliográfico em livros e em artigos que abordam o tema em questão.

Trata-se portanto de um trabalho de carácter descritivo qualitativo, com pesquisa bibliográfica e documental. Para Andrade (2006), na pesquisa descritiva os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador, ou seja, procura-se descobrir a frequência com que um facto ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos. Caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois busca-se a análise de dados para a elaboração do trabalho a partir de fontes fidedignas sobre o tema em questão. De acordo com Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de livros e artigos científicos, pautada no levantamento e na análise de diferentes fontes bibliográficas já tratadas. Similarmente à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental consiste em uma abordagem de apoio às diversas pesquisas. O que difere essencialmente a pesquisa bibliográfica e documental é a natureza das fontes (GIL, 1999).

Os dados foram recolhidos através da literatura disponível a respeito do assunto em livros, pesquisas, internet e contactos com profissionais da área.

Onde a coleta de informações deu-se por documentação e os estudos realizados com leitura (prévia, seletiva e crítica), tomada de notas, apontamentos e realização de resumos.

As informações adquiridas ao longo do estágio serão apresentadas em textos interpretativos, explicativos e conclusivos.

2.2.Fundamentação teórica

Evolução histórica do turismo

A história do Homem está profundamente ligada as deslocações e viagens sejam por motivos comerciais, religiosos, expansão territorial, políticos ou por simples curiosidade.

Já no séc. VII a.C. os sumérios realizavam viagens não só para fazer transações comerciais como também para outros fins.

5000 anos atrás eram organizadas viagens pelo rio Nilo, no Egipto, para visitar os vários templos as pirâmides e os monumentos do Egipto que ainda hoje constituem uma das grandes atracões turísticas do mundo. A Grécia e a Ásia Menor atraíam grandes multidões por altura dos Jogos Olímpicos, Píticos, Ístmicos e Nemeus e ofereciam grande número de atracões como as produções teatrais, os banhos termais, competições atléticas e festivais.

No entanto, é com o desenvolvimento das instalações termais, iniciadas 25 a.C., em Roma, que nascem os verdadeiros centros de turismo que se prolongam até aos nossos dias. A grandeza das instalações termais com piscinas, banheiras de água quente, salas de massagens, acompanhados de representações teatrais, corridas de carros e outras distrações, a que hoje damos o nome de animação, permitiram que o termalismo desempenhasse um papel importante no plano das viagens e da animação que ainda hoje se mantém.

A primeira década do século XX caracterizou-se por inovações e transformações que alteraram profundamente os modos de vida. A racionalização do trabalho e as reivindicações sindicais conduziram a uma maior democratização das sociedades e a novos conceitos de vida.

O tempo de trabalho diminuiu e alcançou-se, deste modo, o direito ao repouso semanal vindo o conceito de lazer a surgir como uma nova noção. O turismo transforma-se, assim, num fenómeno da sociedade.

Após a II Guerra Mundial o turismo iniciou a sua expansão, caracterizando-se pela procura de diversão e descanso e pelas viagens culturais.

2.3. Caracterização Científica do Departamento de F&B

Surgimento

Por volta de 1400 as hospedagens passaram a servir refeições acompanhadas de vinhos começando a caracterizar o serviço de restaurante.

Com a Revolução Industrial no século XIX, veio o surgimento da máquina a vapor, a energia elétrica, e outras inovações que foram de grande importância para o desenvolvimento da hotelaria, e consequentemente para o sector de F&B, pois as pessoas passaram a escolher meios de hospedagem que oferecesse além de serviços de hospedagem, o da refeição.

Assim o que era restrito apenas para os bares e tabernas passou a fazer parte dos principais serviços oferecidos aos clientes/hóspede.

Na América houve uma grande evolução dos hotéis. Em 1525 foi fundado o primeiro hotel no continente americano. Em 1794, foi construído o *New York's City Hotel*. Em 1828, surge o *Tremont House*, considerado o primeiro hotel de 1ª classe.

Em 1870, *César Ritz* construiu um estabelecimento hoteleiro em Paris, o mais moderno na ocasião, o famoso hotel *Ritz*, que dentre tantos serviços oferecidos, fazia também parte os serviços de alimentos e bebidas, serviços esses que ficaram sob a responsabilidade do cozinheiro *George Auguste Escoffier*.

Na indústria hoteleira adotou-se o termo F&B (*Food and Beverage*) para designar todas as actividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas. (MOSER, 2010)

Conforme MOSER (2002, p. 16), a atividade de F&B abrange um enorme espectro de tipos de unidades de restauração. Entre os principais destacam-se:

- Restaurante *a la carte* (conceito tradicional);
- *Fast food* (restauração rápida);
- Restaurante temático (*pizas*, bifes, comida portuguesa...);
- *Catering* (aéreo, hospitalar, festas...);
- Restauração de oferta limitada (*snacks*, cafés, bares, clubes).

O departamento de F&B é parte integrante da estrutura de qualquer hotel e funciona na completa dependência da direção do hotel. Tem a função de complementar o alojamento

e serviços em geral do hotel, na operação dos chamados pontos de venda do hotel de que referenciamos o restaurante, bem como os bares e mini bares dos quartos, ou na prestação de serviços vários ligados á realização de eventos.

O departamento de F&B é a mais complexa das estruturas organizacional e funcional do hotel, isso devido às despesas de mão-de-obra que são aproximadamente 2.5 vezes maiores do que o sector de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo sector (CASTELLI, 2003 pag.293).

Entre os fatores que afetam os lucros, fazendo descer o nível das receitas, podemos mencionar a concorrência, leis e regulamentos, bem como a resistência dos clientes. Por outro lado, outros fatores exercem pressões sobre os custos, nomeadamente as matérias-primas, a mão-de-obra, os diversos produtos operacionais e as taxas e impostos.

O volume das vendas constitui o termómetro de qualquer negócio. É um aferidor que obriga as mudanças, sempre que tal volume se torna insatisfatório.

Entre as causas mais usuais da diminuição do nível de vendas podem citar-se:

- Preços fora da concorrência
- Monotonia das ementas
- Fraca qualidade da alimentação servida
- Ambiente pouco atrativo e ruidoso
- Localização inadequada
- Promoção deficiente

O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentos e bebidas. Das variadas causas de custos elevados das matérias-primas, podem mencionar-se:

- A compra ineficiente
- O desperdício e a deterioração
- A produção excessiva
- O desvio dos produtos
- A incorreta fixação dos preços de ementa

A forma eficiente de gerir uma operação de alimentos e bebidas, independentemente do seu tamanho, consiste em estabelecer os controlos necessários para obter os resultados planeados.

O controlo do F&B, segundo MOSER (2002, pag.77) “ [...] é um instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.”

O controlo do custo, no entanto, é mais do que comprar barato, reduzir o tamanho das porções a servir, ou substituir produtos de determinada qualidade por outros de nível inferior. Ou também o inverso dessas situações.

Para além dos desperdícios deste departamento que requer um controlo para minimização dos custos que constitui o “calcanhar de Aquiles” é muito importante também manter um alto nível de qualidade, tendo sempre em conta os perigos e pontos críticos de controlo, ou seja, fazer uso das regras do HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo).

Neste contexto, a produção de uma alimentação segura envolve a utilização de instrumentos como treinamento de funcionários, equipamentos adequados, controle de fornecedores, estrutura física adequada, elaboração do manual de boas práticas de manuseamento de alimentos e implementação do método de HACCP.

No entanto as actividades relacionadas a alimentos e bebidas são hoje um dos grandes diferenciais na avaliação dos hotéis. É fundamental então, conhecermos o histórico da gastronomia as suas tendências, os tipos de restaurantes e suas características, a estrutura física das cozinhas, o economato, bares e compras. Também temas relacionados com o funcionamento dos mesmos como, elaboração de cardápios, fichas técnicas, *mise-en-place* de serviço, a formação das brigadas, com destaque para suas necessidades e formas de gestão.

Isso porque, a gastronomia figura na hotelaria moderna como um dos principais geradores de receitas do estabelecimento, chegando em alguns casos a ultrapassar a receita de alojamentos. Esse aumento é consequência da abertura de vendas a serviços extras como casamentos e festas diversas, mas também a um público externo, ou seja, aquele que frequenta o hotel somente para usufruir desses serviços de alimentação.

Isso acontece na medida em que o estabelecimento for dotado de excelente organização e controle, sob o comando de um diretor geral competente.

O aumento dos tempos livres, o forte incremento do turismo em geral, a mudança dos hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades e a utilização cada vez mais generalizada do crédito são, entre outros, fatores que muito contribuíram para o *boom* a que hoje assistimos na indústria alimentar.

2.4. Tarefas realizadas ao longo do estágio

Nesta parte são realçadas algumas das actividades desenvolvidas no decorrer do estágio em todos os sectores do departamento de F&B.

Em cada área houve o reconhecimento físico das secções, *staff*, equipamento e organização, como também da coordenação das práticas operacionais ou seja basicamente foi o conhecimento detalhado das áreas já mencionadas, através de uma prática contínua de todas as tarefas que integram as actividades de cada secção, desde das actividades operacionais elementares á das de gestão e controlo, em função dos procedimentos de serviços vigentes. Fazendo uso dos *softwares* do hotel, dos arquivos documentais, pasta de procedimentos de serviços, relatórios e documentos informativos inerentes ao funcionamento do departamento.

No restaurante e no *Snack-bar* as tarefas desenvolvidas foram basicamente as seguintes:

- Receber clientes para o pequeno-almoço;
- Supervisionar para ver se faltava algum produto no pequeno-almoço;
- Obter informações sobre a previsão de hóspedes;
- Lavar, polir e arrumar copos;
- Preparar o *mise-en-place* do almoço e do jantar;
- Atender clientes, desde a tomada da comanda até ao pagamento;

- Fazer e recolher requisições;
- Fazer inventários;
- Fazer a passagem de turno.

Depois passou-se pela cozinha onde foram desenvolvidas as seguintes actividades:

- Preparar legumes para a cocção;
- Preparar molhos;
- Observação da preparação de diversos pratos;
- Ajudar na decoração dos pratos para o *buffet*;
- Elaboração e recolha de requisições;
- Análise de documentos como por exemplo a ficha técnica dos pratos;
- Distribuição do pequeno-almoço e almoço ao pessoal.

As tarefas realizadas no economato foram as seguintes:

- Ajudar o responsável de compra nas compras;
- Receber as mercadorias e arrumá-las;
- Distribuir requisições para as diferentes secções;
- Observação do lançamento das faturas no computador;
- Elaboração de inventários, através da contagem física dos produtos existentes no economato;
- Leitura e análise de documentos no economato.

Praticou-se mais no restaurante, bar e cozinha, no economato observa-se mais do que se praticar, principalmente nas tarefas realizadas no computador.

Não obstante foram adquiridas competências que possibilitaram:

- Compreender os mecanismos inerentes ao processo de compra, receção, armazenagem e expedição de mercadorias, gestão e controlo;
- Caracterizar e conhecer as partes que compõem as áreas de estágio ao nível dos componentes estruturais e funcionais dos elementos integrantes;
- Executar, planear e controlar as práticas operacionais, inerentes ao funcionamento das referidas secções;
- Reconhecer diferentes serviços e sua importância para satisfação dos clientes;

- Saber como gerir e controlar os recursos humanos e materiais em função das necessidades de serviço e de objetivos definidos;
- Encontrar a melhor forma de solucionar os diversos problemas, que se colocam ao gestor no dia-a-dia.
- Planear e organizar eventos em função da demanda.
- Avaliar a rentabilidade dos pratos constantes das ementas do F&B.

PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA

Nesta última parte são citadas as áreas de identificação com o curso, as dificuldades encontradas ao longo do estágio e as recomendações e sugestões.

3.1. Áreas de identificação com o curso

O estágio se identificou com todas as disciplinas ministradas ao longo do curso, das quais destacam-se a Gestão de Alimentos e Bebidas, Gestão Comercial, Relações Públicas e Eventos, Gestão de Qualidade e Gestão de Recursos Humanos, visto que estas foram as que mais foram consultadas para a elaboração deste trabalho.

3.2. Dificuldades encontradas

As dificuldades não foram muitas visto que não era o primeiro estágio realizado no referido *Resort* Hotel, portanto já se estava familiarizado com o ambiente.

Passa-se a enumerar alguns problemas encontrados:

- O maior problema foi a falta de informação, em alguns casos por falta de formação noutros por medo de perderem o seu lugar para os estagiários visto que estes já têm uma formação que eles, funcionário do hotel, não têm.
- Outro problema foi a falta de disponibilidade da assistente de F&B para esclarecer algumas dúvidas.
- Os produtos congelados, hortaliças e frutas, não são transportados nas condições adequadas, correndo o risco de contaminação;
- Nem todos os manipuladores de alimentos usavam toucas e em alguns casos as tábuas de cortar eram misturadas;

3.3. Recomendações e sugestões

Nesta parte pretende-se dar possíveis respostas as dificuldades encontradas, recomendando e sugerindo algumas melhorias:

As duas primeiras dificuldades foram superadas graças a bagagem trazida dos anos anteriores, adquiridos nos estágios antes realizados e nas aulas, e outras dúvidas

esclarecidas através da bibliografia existente sobre o tema em estudo. Portanto sugere-se que seja criado um plano de acolhimento para os estagiários facilitando o acesso a informação e ao esclarecimento de todas as dúvidas, com a ajuda de um orientador dentro da empresa.

Como foi referido anteriormente quando se falou de compras, os produtos congelados, hortaliças e frutas não são transportadas nas condições adequadas correndo o risco de sofrerem uma contaminação durante esta fase. Recomenda-se pois que o *Resort Hotel Foya Branca* selecione um fornecedor que tenha condições de transporte adequadas para estes tipos de produtos, por forma a diminuir os riscos de contaminação.

Outro facto que foi constatado é que nem todos os funcionários da cozinha usavam toucas e as vezes as tábuas de cortar eram misturadas criando assim condições para a contaminação. Sugere-se que sejam ministradas ações de formação sobre higiene e segurança alimentar a todos os manipuladores de alimentos, criando neles a consciência da sua importância.

Conclusão

A concretização deste estágio profissional no *Resort* Hotel Foya Branca, teve como principal objetivo a finalização da licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo, adquirindo competências e valências acerca da gestão e administração do departamento de F&B, por forma a estar preparado para a realidade do mundo laboral.

No entanto outros objetivos não menos importantes foram claramente superados, como o reconhecimento da complexidade e funcionalidade do departamento, pois a exigência de mão-de-obra qualificada e especializada é maior, e seu custo é cerca de 2,5 vezes mais alto do que nos outros setores do negócio (CASTELLI, 2006). Portanto o gestor deve estar preparado e qualificado para conseguir rentabilizar este departamento.

Outro objetivo atingido foi a correlação teórica- prática contínua adquirindo valências de cariz operativo, ou seja, houve uma aplicação do que já tinha aprendido na aula com algumas adaptações a realidade, constatando que a realidade não foge muito da teoria estudada.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que é a aplicação das melhores práticas de controlo inerentes ao departamento, pode-se dizer que também foi alcançado. Como pode-se constatar o departamento de F&B exige um controlo rigoroso devido a complexidade das diversas áreas que a compõem, onde é praticamente impossível evitar desperdícios. Desta forma é necessário o controlo de todo o ciclo produtivo, desde a compra até a chegada ao cliente, através da análise das despesas e receitas e da avaliação dos rácios. Quanto menor for o rácio maior será o lucro obtido pelo hotel.

A experiência adquirida no hotel foi uma mais-valia, por ser uma excelente forma de complemento à formação possibilitando maiores oportunidades para a entrada no mundo laboral, permitindo valorizar os conhecimentos adquiridos durante o curso, potenciando aspetos como a autonomia e eficácia na gestão do tempo para a realização das tarefas e a capacidade de integração numa equipa de trabalho.

Referencias Bibliográficas

- AI QUINTAS, M. (1988). *Tratado de hotelaria*. Lisboa: Instituto nacional de formação turística
- ATHAYDE, A. (1999): “*Sistremas GMP e HACCP garantem produção de alimentos inócuos.*” *Engenharia de Alimentos*, ano 5, nº23 Janeiro/Fevereiro
- BAPTISTA, M. (2003). *Turismo Gestão Estratégica*. Lisboa – São Paulo, Edições VERBO.
- BARENDZ, A.W. (1998): *Food Safety and total Quality management.*” *Food Control*, vol.9 nº2-3.
- BENNET, W.L. & STEED, L.L. (1999): “*Na integrant approach to food safety.*” *Quality Press*, vol. 32, nº2, February, 1999
- CASTELLI, G. (2003). *Administração Hoteleira*. 9ª Edição. Brasil: EDUCS- Editora da Universidade de Caixa do Sul; ISBN: 85-7061-135-8
- CHAPMAN, Elwood N. (1996). *Relações Humanas na Empresa – Desenvolvendo Habilidades Interpessoais*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- CHIAVENATO, I. (1991) *Recursos Humanos na Empresa: Planeamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal*. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A.
- COSTA, R. *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lidel - edições técnicas, Lda.
- CRACKNELL, H. L. Kaufmann – G. Nobis *Manual Prático do Serviço de Restaurante*. 4ª Edição, Edições CETOP
- CUNHA, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*, Edições VERBO.
- CUNHA, L. (2001). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Edições VERBO.
- DAVIES, C. A. (2001). *Alimentos & Bebidas*. 2ª Ed. – Caxias do Sul: EDUCS.
- ILSI (*International Life Science Institute*): *A simple guide to understanding and applying the hazard analysis critical control point concept*. 2nd edition, 1997
- JOUE, J.L.: “*Principles of food safety legislation.*” *Food Control*, vol.9, nº2-3, 1998
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*; Editors Prentice – Hall do Brasil, Lda.; ISBN: 85-7054-043-4
- LAMAS, P. Stela – Tarujo, Luis – CARVALHO, Maria – CORREDOIRA, Teresa *Contributos para uma Metodologia Científica mais Cuidada*; Coleção: Temologia e Sociedade/190; Instituto Piaget (Divisão Editorial); ISBN: 972-771-560-5
- MARQUES, J. A. (2007), *Introdução a Hotelaria*, Livraria Civilização Editora

MONTEIRO, V. (2008), *Higiene, Segurança, Conservação e Congelação de Alimentos*, 3ª Edição Atualizada, Lidel – Edições Técnicas

MOSER, F. (2002), *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*, Edições CETOP – Centro de Ensino Técnico Profissional a Distância

MOSER, F. (2010). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. 2ª Ed. - Edições CETOP.

PRODANOV, C. C., DE FREITAS, E. C. (2013), *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas do Trabalho Académico*, 2ª Edição – Editora FEEVALE.

SOUSA, M. J., DUARTE, Teresa., SANCHES, G. P. & GOMES, G. *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Ed. - Edições LIDEL, 2006.

STRINGER, M.F.: “*Safety and quality management through HACCP and ISO 9000.*” Dairy, Food and Environmental Sanitation, August, 1994

UNIVERSIDADE DO MINDELO (2006) – *Normas para elaboração e apresentação de trabalhos académicos e científicos*. Mindelo: Universidade do Mindelo

VASCONCELOS, F. (2002) *Menu: como montar um cardápio eficiente*. São Paulo: Roca.

Internet

www.foyabranca.com 01.12.14-12:58

<http://www.google.cv>

<http://gestaohoteleira.bogs.sapo.pt/1897.html> 19.07.13-18:42

<http://www.google>

Anexos

Anexo 1 – Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA DE COZINHA			FOTOGRAFIA	
PRATO:				
APLICAÇÃO: RESTAURANTE				
Nº DE DOSES:				
PREÇO DE VENDA:				
LÍQUIDO DOSE:				
QUANT.	PESO	PRODUTOS	PREÇO UNI.	TOTAL
CUSTO TOTAL:				
CUSTO DOSE:				
RÁCIO:				
PREPARAÇÃO:				
FORMA DE SERVIR:				

Fonte: Elaboração própria

[illegible]

Anexo 3 – Ordem de Compra

Hotel		Ordem de Compra		Nº	
		Nome do Fornecedor			
Endereço		Bairro		Cidade	
Solicitamos a V.Ex. ^a . nos remeta os materiais abaixo discriminados:					
Código	Especificação do material	Uni.	Quant.	Preço unitário	Preço total
Importante: Queira por favor registrar em sua Nota Fiscal, o número desta ordem de compra				Total Geral	
Condições de pagamento		Prazo de entrega		Local Cobrança	
Prazo	Desconto				
Emitido por:		Autorizado por:		OBS: As mercadorias estarão sujeitas a devolução, se estiverem em desacordo com as especificações acima mencionadas.	
Visto:		Visto:			
Data:		Data:			

Fonte: Castelli (2003, pag.543)